



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Tutkimuksellinen kehittämishanke päiväkodin johtajan perustehtävän kuvaamisesta ja tehtävä- kuvauksen käytöstä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johta-
misen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Timo Mäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali – ja terveysalan ylempi AMK
Sosiaali – ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

MÄKI, TIMO: Tutkimuksellinen kehittämishanke päiväkodin johtajan perustehtävän kuvaamisesta ja tehtäväkuvauksen käytöstä
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäyte-työ, 111 sivua, 4 liitesivua
Syksy 2012
TIIVISTELMÄ

Tehtäväkuvaus on keskeinen osa kunnallisia päiväkoteja koskevaa palkkausjärjestelmää. Perustehtävän kuvaaminen tehtäväkuvauksella on objektiivisen palkkausjärjestelmän edellytyksen toteutumisen kannalta tarpeellista ja välttämätöntä. Päiväkodin johtaja on varhaiskasvatuksen organisaatiossa lähijohtajatasoa ja päiväkodin työnjohdollinen esimies. Kasvatus- ja opetusalan johdossa olevat kunnalliset viranhaltijat ovat OAJ:n edunvalvonnan kehittämisen näkökulmasta tärkeää avainryhmää.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää päiväkodin johtajan edunvalvonnallista asemaa kunnallisessa palkkausjärjestelmässä sekä antaa parempaa ohjausta paikallistason ammatillisen aseman kehittämiseksi. Kehittämishankkeen tavoitteina oli laatia tutkimusperusteinen malli keskeisistä päiväkodin johtajan tehtäväalueista ja selvittää kokonaiskuva niiden nykytilasta. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin aineiston keräys 50 suurimman kunnan päiväkodin johtajien tehtäväkuvauksista. Niitä arvioimalla ja vertailemalla selvitettiin tehtäväkuvausten nykytila kunnissa. Aineiston avulla ja vertailukehittämisen keinoja hyväksikäyttäen muodostui kokonaiskuva päiväkodin johtaja keskeisistä tehtäväalueista.

Aineistosta saatujen tulosten perusteella uudistettiin OAJ:n jäsenistölleen antaman johtajakoulutuksen sisältöä. Koulutuksista saadun palautteen perusteella kehitetään päiväkodin johtajan tehtävien mallikuvausta kehittävän työntutkimuksen menetelmää hyväksi käyttäen. Keskeiset tehtäväaluehavainnot perusteltiin säädös-, sopimus-, ohjausasiakirja- ja tutkimusaineistolla. Perustehtävää kuvaava malli muodostui johtamistehtävien kokonaiskuvasta. Mallin varhaiskasvatuksellinen ydin nimettiin johtamisen ydintehtäväksi.

Tutkimustulosten, kehittämishankkeen tietoperustan ja koulutusvaiheessa saadun palautteen perusteella laadittiin evidenssiperusteinen käsitelmä päiväkodin johtajan tehtäväalueista. Kuntien päiväkodin johtajat ja luottamusmiehet voivat kehittää tehtävän vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää ja siihen liittyvää tehtäväkuvauksen laatimista ja arviointia hankkeessa laaditun käsitelmän avulla. Tulevaisuudessa mallilla tavoitellaan päiväkodin johtajan työn arvostuksen parantamista ja palkkaustason korottamista sekä tehtävän hallittavuutta ja työmäärän kohtuullistamista.

Avainsanat: tehtäväkuvaus, edunvalvonta, päiväkoti, lähijohtaja, käsitelmä

Lahti University of Applied Sciences
Master of Social and Health Care
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

MÄKI, TIMO: A research and development project on describing the basic task of the head of a day care center and use of the job description

Master's Thesis in Health Care and Social Services Development and Management: 111 pages, 4 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The job description is a central part of the system of wages and salaries in the municipal day care centers. Describing basic tasks with a job description is essential to fulfilling the prerequisite of the objective system of wages and salaries. The head of the day care center is on a first line managerial level in the early childhood education organization and is the managerial head of the day care center. The municipal incumbents at the head of the education sector are a key group from the perspective of developing OAJ's safeguarding of interests.

The purpose of the development project was to research and develop the head of day care center's interest safeguarding position in the municipal system of wages and salaries and to give better guidance for developing occupational status on a local level. The goals of the development project were to form a research-based model of the central task areas of the head of day care center and examine the general view of their current state. Material was gathered from the 50 largest municipalities on the job descriptions of their heads of day care centers. By evaluating and comparing them, the current state of job descriptions in the municipalities was revealed. With the help of the material and by using benchmarking a general view of the head of day care center's central task areas was formed.

Based on the results obtained from the material the content of the management training given by OAJ to its members was revised. Based on feedback from the training the model job description of the head of day care center was developed using a developmental work research method. Central task area observations were grounded on decree, agreement, supervision document and research material. The model depicting the basic task was formed from the general view of managerial tasks. The model's early childhood educational core was named the core task of management.

An evidence-based concept model on the task areas of the head of day care center was formulated based on research results, the information base of the development project and feedback received at the training stage. Municipal heads of day care centers and trustees can develop a system of wages and salaries based on task demands and develop the formulation and assessment of the related job description with the help of the concept model developed during the project. In the future the model aims to improve the appreciation of head of day care center's work and raise the level of salaries as well as to improve task management and the moderation of workload.

Key words: job description, safeguarding of interests, day care center, first line manager, concept model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen toimeksiantaja	4
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	9
2.1	Tietoperustan ja metodologian käyttö	9
2.2	Julkisen päiväkotitoiminnan lähijohtajuuden, perustehtävän ja tehtäväkuvauksen kehittämissyklit	14
2.3	Päiväkodin johtamistehtävä kunnassa	17
2.4	Kunnallisen viranhaltijan määrittelyä	18
2.5	Lähijohtaja on asema organisaatiossa	21
2.6	Perustehtävän merkityksellisyys on moninainen	25
2.7	Tehtäväkuvaus on kuin kivijalka talossa	27
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	30
3.1	Kehittämismetodi ja soveltaminen	30
3.2	Hankkeen aikataulu ja eteneminen	35
3.3	Empiirisen aineiston hankinta	36
3.4	Aineiston analysointi	38
4	PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄKUVAUSTEN TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	40
4.1	Päiväkodin johtajan keskeiset tehtäväalueet	40
4.2	Perusteet päiväkodin johtajan keskeisille tehtäväalueille	42
4.2.1	Varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta	42
4.2.2	Henkilöstön ammatillinen osaaminen	47
4.2.3	Asiakasyhteistyö	49
4.2.4	Yleinen turvallisuus	50
4.2.5	Työolot ja työhyvinvointi	54
4.2.6	Henkilöstön palvelussuhde	58
4.2.7	Talous ja organisaation tavoitteet	61
4.2.8	Muut tehtäväalueet ja havainnot	65
5	TEHTÄVÄKUVAUSMALLIN KÄYTTÖ EDUNVALVONNAN AVUKSI	71

5.1	Evidenssiperusteinen käsitemalli	71
5.2	Käsitemallin käyttö	74
5.3	Luottamusmiesten koulutus	76
5.4	Päiväkodin johtajien koulutus	77
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	79
	LÄHDELUETTELO	85
	LIITTEET	106

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Julkinen johtajuus kunnissa ja varhaiskasvatuksessa on muutoksessa ja murroksessa (Selkee 2009, 8-9, 17–18; Pekkarinen 2010, 20). Muutokset liittyvät muun muassa kunta-alalla tapahtuviin palveluiden (Kuntakehitys ja tutkimus 2010) rakennemuutoksiin ja julkisen päiväkotijohtajuuden ammatillistumiseen osana julkisen johtajuuden kehitystä. Päiväkodin johtamisen vaatimukset ovat muuttuneet substanssiosaamisesta laajempaan johtamisen ammattitaitovaatimukseen (Virtanen & Stenvall 2010, 243 – 244). Päiväkotityön ja johtajuuden suurten muutosten historia on lyhyt, vaikka lastentarhatyön historia on pidempi kuin itsenäisyytemme (Välimäki 1999, 93). Suomalaisen päiväkotitoiminnan ja sitä edeltäneiden lastentarhojen ja lasten seimien kehityshistorian juuret ulottuvat 1800 -luvun ensimmäiselle puoliskolle. Merkittävänä alkuvaiheen kehitystapahtumina pidetään vuonna 1839 perustettuja pikkulastenkouluja Kokkolaan ja seuraavana vuonna Helsinkiin. (Hänninen & Valli 1986, 24–25.) Pitkästä historiasta huolimatta päivähoidon tutkimus on alkanut vasta 1970-luvun alkupuolella, jolloin laki lasten päivähoidosta (36/1973) käynnisti päivähoidon laadullisen ja määrällisen kehittämisen. Varhaiskasvatus (early childhood education) on vakiintunut omaksi tieteenalakseen vasta 1990-luvun puolivälissä, kun lastentarhanopettajakoulutus siirtyi yliopistoihin ja muuttui kasvatustieteen kandidaatin tutkinnoksi (Forss-Pennanen 2006, 31).

Ykseyden käsitteellä on oma merkityksensä tässä opinnäytetyössä. Onko perustehtävällä oltava ykseyttä tehtävästä laadittavan tehtäväkuvauksen kanssa? Ykseys oli varhaiskasvatuksen, alle kouluikäisten julkisen kasvatusyhteisön lastentarhan ja leikkipedagogiikan isän Friedrich Fröbelin keskeistä käsitteistöä. Suomalaisen kansakoulun perustaja Uno Cygnaeus kehitteli Fröbelin ajatuksia ja loi perustaa suomalaisen kansanlastentarhan pedagogiikalle ja opettajakoulutukselle. (Heleenius 2001, 47, 51, 53, 56.) Fröbeliläisen kasvatuksen keskeinen käsite elämänyk-

seys ilmenee yhtenäisenä ja eheänä tunteiden, ajatusten ja toimintojen yhdistymisenä. Fröbeliläisessä kasvatuksessa lasta tuli ohjata itsensä tuntemiseen, toisten ihmisten ja Jumalan yhteyteen sekä sopusointuun luonnon kanssa. Lastentarhassa elämänykseys ilmeni tunteiden, ajatusten ja toimintojen yhdistymisenä toiminnassa ja lasten muodostamassa lapsiryhmässä. (Jerkku, K. 2011; Niiranen & Kinos 2001, 66.)

Suomalaisen lastentarhatyön "äiti", Hanna Rothman sai Fröbel-oppinsa Saksasta ja perusti ensimmäisen "aitofröbeliläisen" kansanlastentarhan 1888 Helsinkiin (Niiranen & Kinos 2001, 62). Päiväkotitoiminnan kehityskaari on kuin ihmisen kehityshistoria. Ensin kehitystä tapahtuu hitaasti ja vähän kerrallaan, ja lähempänä nykypäivää paljon ja lyhyessä ajassa. Lastentarhojen ja sen jälkeen päiväkotien johtaminen oli pitkään oheistehtävä kokoaikaisen lastentarhanopettajan tehtävän rinnalla, ja vielä nykypäivänä joissakin kuntaorganisaatioissa puhutaan johtamistehtävien hoitamisesta oman toiminnan ohella. Merkittävää päiväkodin johtajan tehtävien muutosta tapahtui 1980–90 –lukujen taitteessa, kun kunnat lisäsivät päätösvalan delegointia vapaakuntakokeiluja seuranneessa hallintokulttuurien muutoksessa. Korkeimmin koulutetun henkilöstön määrää myös vähennettiin, joka toi uutta vaativuutta työyhteisön osaamisen johtamiselle. (Karila 2001, 32–34.) Viimeisin merkittävä päiväkotitoimintaa uudistanut ja johtajan työn laaja-alaisuutta ja vastuuta lisännyt muutos sisälsi kuusivuotiaiden esiopetusta koskevien säädösten ja sisällöllisten linjausten valmistelun ja valmistumisen. Esiopetusta koskevat säädökset liitettiin perusopetuslakiin vuonna 1998 ja vuonna 2000 saatiin normiluonteinen kuusivuotiaiden esiopetusta ohjaava asiakirja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, jotka ohjaavat valtakunnallisesti esiopetuksen sisältöä, laatua ja paikallisten opetussuunnitelmien tekoa. (Onnismaa 2010, 36–37.)

Valtioneuvosto (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002, 9) määrittä, että yhteiskunnan järjestämä ja valvoma varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Se on päiväkodissa kasvatusyhteisössä toteutettuna suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen omaehtoinen leikki on keskeisessä asemassa. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lapsen tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista. Lähtökohtana on laaja-alaiseen, monitieteiseen tietoon ja

tutkimukseen sekä varhaiskasvatuksen menetelmien tuntemiseen perustuva, kokonaisvaltainen näkemys lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta. Päiväkotien hoitoa, kasvatusta ja opetusta eli varhaiskasvatuksen substanssia johtaa päiväkodin johtaja, joka on vielä pääsääntöisesti virkanimike 1 604 päiväkodin lähijohtajalla (Tilastokeskus 2011).

Päiväkodin johtajuus sai vankempaa lainsäädännöllistä perustaa vasta 2000 –luvulla, kun säädettiin uusi kelpoisuuslaki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta. Lain perusteluissa kuntien päivähoidon tai enenevässä määrin varhaiskasvatuksen johto-organisaatio jaetaan hallinnolliseen ja ammatilliseen johtoon ja johtotehtäviin. (Kelpoisuuslaki 272/2005, 10 §; HE 226/2004 vp). Tutkimuksissa (Aarva 2009, 52, 100; Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 3, 51) ammatillista eli työnjohto- tai lähijohtotasoa pidetään tärkeänä johtamisen tasona muun muassa perustehtävän toteutumisen ja organisaation strategian jalkautumisen kannalta. Päiväkodin moniammatillisen työyhteisön johtaminen merkitsee ammatillisen peruskoulutuksen ja sen pohjalta rakentuneen osaamisen kirkastamista niin, että jokainen työyhteisössä pystyy antamaan kehittämistyöhön oman osaamisensa. Näin rakennetaan yhteistä osaamista. (Karila & Nummenmaa 2001, 41–42.)

Vaikka organisoidun varhaiskasvatuksen juuret ovat yli sadan vuoden takana, niin julkisen hallinnon järjestämä varhaiskasvatus, päivähoito ja kokemus päiväkodista ovat laajamittaisesti vasta parin sukupolven kokemus. Lähes neljäkymmentä vuotta vanhan päivähoitolain uudistamisen muutossuunta on sosiaalihuollon hallinnon ohjauksesta kasvatuksen ja opetuksen hallintoon, kasvatuksen ja opetuksen roolin vahvistuminen varhaiskasvatuksen käytäntöjä kehitettäessä sekä korkeimmin koulutetun henkilöstön lisääminen (Lasten päivähoidon hallinto kunnissa vuonna 2012). Tämä vaikuttaa myös päiväkotien johtamisen muutostarpeisiin ja johtajuuden kehittämistarpeisiin (Petäjäniemi & Pokki 2010, 36; Selkee 2009, 18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 62; Valtioneuvosto 2007, 55). Aikanaan lastentarhojen ja nykyisin päiväkotien johtajat ovat aina olleet alansa kehittämisen esitaistelijoita työn arjessa ja ammattijärjestönsä kautta aktivisteina sekä paikallisella että valtakunnan tasolla (Åsvik 1999). Se innoittaa ja velvoittaa minua tämän kehittämishankkeen puitteissa jatkamaan nöyrällä asenteella ponnisteluja alan johtamismahdollisuuksien parantamiseksi. Julkisen päiväkodin johtamisen pitää

kehittyä kohti varhaiskasvatuksen ammattijohtajuutta, tietoisuutta johtamisen perustehtävästä ja laaja-alaista osaamista, ei niinkään kohti työnantajan korostamaa kapea-alaista hallintotyöpainotteisuutta (Oleander 2007, 5). Organisaation rakennemuutoksen näkökulmasta kehittämissuunnitelma on kohti ennustettavampaa, hallittavampaa ja parempilaatuista perustehtävän hoitamista (Virtanen & Stenvall 2010, 66–67). Työssä pitää kuitenkin aina olla tosiasialliset, korkeatasoiset ja pedagogiset tuloksellisen työnteon edellytykset!

1.2 Kehittämishankkeen toimeksiantaja

Hankkeessa pyrin tuottamaan tietoa, jolla vaikutetaan julkisten päiväkotien lähi-johtajuuden muutokseen valtakunnallisesti ja paikallisesti. Siitä hyötyy toimeksiantajani eli Opetusalan Ammattijärjestö OAJ sen tavoitteiden mukaisessa edunvalvontatyössä (Liite 1) ja sitä kautta järjestön jäsenet. OAJ on valtakunnallinen opettajien ammattijärjestö varhaiskasvatuksesta korkeakouluihin. (OAJ 2007, 9.)

Toimeksiantaja Opetusalan Ammattijärjestö OAJ on maailman ainoa työmarkkinajärjestö, joka toteuttaa opetusalan edunvalvontaa aina varhaiskasvatuksesta aikuiskoulutukseen. Sen jäsenmäärä on noin 120 000.



KUVIO 1. OAJ:n tehtävä

OAJ:n tehtävänä on jäsenkunnan edunvalvonta, joka kohdistuu palkkaus- ja palvelussuhdeasioihin, koulutuspolitiikkaan ja työelämäasioihin (KUVIO 1). OAJ vaikuttaa aktiivisesti myös yhteiskunnalliseen päätöksentekoon jäsentensä oikeudellisen aseman ja työolojen parantamiseksi. (OAJ 2011.)

OAJ:n jäsenistö työskentelee pääasiassa kunnan, mutta myös yksityisen sektorin ja valtion palveluksessa. Palvelussuhteen ehdot määritellään pääosin keskustason sopimuksin. Valtakunnallisten sopimusten määrittämissä rajoissa luottamusmiehet neuvottelevat ja sopivat paikallistason sopimuksista. Edunvalvontaan kuuluu sopimusten tulkinnasta syntyvien erimielisyyksien selvittely sekä jäsenistön avustaminen palvelussuhdeasioissa. Sopimusten tulkintaerimielisyyksistä käydään tarvittaessa paikallis- ja keskusneuvotteluja sekä saatetaan asiat viime kädessä tuomioistuinten ratkaistaviksi. Lisäksi annetaan sopimuksiin, lainsäädäntöön ja oikeudelliseen asemaan liittyvää neuvontapalvelua ja oikeusapua. (OAJ 2011.)

Koulutuspoliittisen edunvalvonnan kohteina ovat muun muassa yleinen varhaiskasvatus- ja koulutuspolitiikka, kasvatuksen ja koulutuksen voimavarat, saatavuus, laatu ja kehittäminen sekä opettajien osaaminen ja ammatin arvostus. Edunvalvontatoiminnassa vaikutetaan opetusalan säännöksiin ja niiden kehittämiseen. (OAJ 2011.) Työelämän lainsäädäntö käsittää työsuojeluun, työympäristöön, työterveyteen, yhteistoimintaan, työelämän joustoihin, palvelussuhdeturvaan ja eläkeisiin liittyviä lakeja. Yhdessä työnantajapuolen kanssa on laadittu suosituksia ja ohjeita työelämän laatuasioissa. Tärkeää työelämäasioiden edunvalvontatyötä tehdään työpaikoilla yhteistoiminnassa työnantajien kanssa. (OAJ 2011.)

1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka metodologinen lähestymistapa saa vaikutteita muun muassa kehittävästä työntutkimuksesta (Engeström 1998, 12; LAMK 2011, 2). Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä ratkotaan ongelmia, jotka ovat usein yhteydessä työympäristöihin ja käytännön ammatteihin. Niiden selittäminen ja kuvaaminen yksin teorioilla eivät riitä. Ongelman ratkaisijan tulee yhdistää tie-

teellistä ja arkipäiväistä ajattelua, koska jokapäiväiset ongelmat ovat monimutkaisia ja jäsentymättömiä. Vaikeuksia tuottaa tehdä valintoja informaation valinnassa ongelman ratkaisemiseen. Haasteena on etsiä, soveltaa ja luoda tietoa, joka on syntynyt ja syntyy useissa eri konteksteissa, mutta toisaalta tämä oppimistavoite on keskeinen ja luontainen keskustason edunvalvontatyölle. (Rissanen 2003, 39 – 40.)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkasti määritelty tarkoitus on:

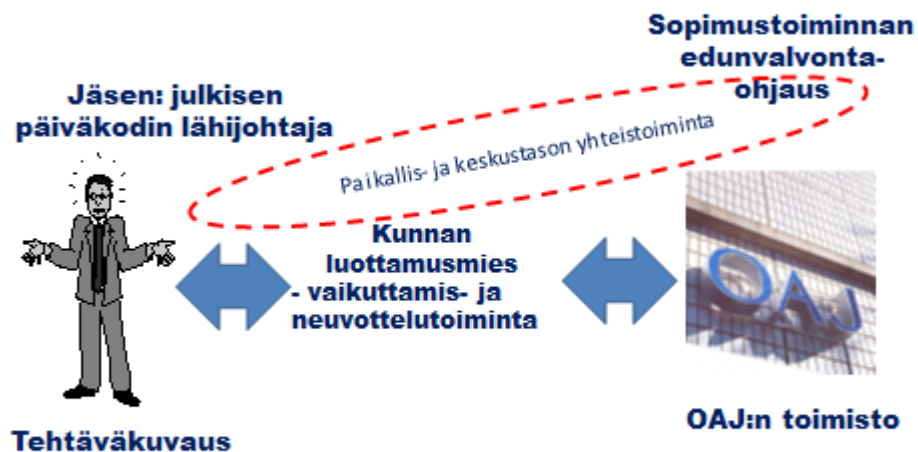
1. Lisätä ja uudistaa edunvalvonnallista ohjausta päiväkodin johtajan tehtäväkuvausten laatimisessa kunnissa.
2. Kehittää ja parantaa päiväkodin ammatillisen työn johtajuuden arvostusta, työoloja ja tehtäväkuvauksen käyttöä paikallisen ja keskustason edunvalvonnan yhteistoiminnassa.

Näistä tarkoituksiperistä olen johtanut seuraavat tarkat kehittämistavoitteet:

1. Vertailla edustavaa otosta kuntien vahvistamia tehtäväkuvauksia ja osoittaa edunvalvonnallisessa ohjauksessa julkisten päiväkodin johtajien pääasialliset tehtäväalueet.
2. Kehittää tutkimustietoon perustuva yhtenäinen tehtäväkuvausmalli paikallisen ja keskustason edunvalvonnan koordinointiin vertailukehittämisen käytäntöjä hyödyntämällä.

Työelämälähtöisen opinnäytetyöni tarkoitus ja kehittämiskompleksi liittyy kunta-alan töiden vaativuuden arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmään (KVTES 2010–2011, 26) ja siinä merkitykseltään sen keskeiseen elementtiin eli tehtäväkuvaukseen (Työnarviointityöryhmän raportti 1992, 78). Erityinen kehittämisintressini liittyy julkisen päiväkodin johtajan töiden tehtäväkuvauksen rakenteeseen ja niissä kuvattuihin keskeisiin tehtäväalueisiin suhteessa tämän julkisen viran todellisiin työelämävaatimuksiin. Kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2010–2011, 28 - 32) suosittaa työn vaativuuden arviointitavaksi kokonaisarviointia, joka perustuu ennalta määriteltyihin objektiivisiin vaativuustekijöihin. Vaativuustekijät johdetaan tehtäväkuvauksessa kuvatuista keskeisistä tehtäväalueista.

Työskentelen Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:ssä työmarkkina-asiamiehenä ja vastuualueenani on muun muassa julkisten päiväkotien johtajien palkka- ja palvelussuhde-edunvalvonta ja työelämäasioiden kehittäminen. Toimeksiantajan organisaatiossa työni luokitellaan erityisasiantuntijatehtäväksi. Näin ollen opinäytetyön tarkoituksena on kehittää valmiuksiani toimia toimeksiantajan määrittelemissä tehtävissä itseohjautuvasti. Tutkimusfunktiona on pyrkimys tuottaa uutta kehittämistietoa päiväkodin johtajien tehtäväkuvauksista ja sitä kautta toteutuu toimeksiantajani vaatima tiedontuotantotavoite. Hanke kokonaisuutena pyrkii vaikuttamaan välittömästi konkreettisena kehittämistoimintana suoraan jäsenistöön, alueellisiin luottamusmieskoulutuksiin ja välittömänä asiaperusteisena tukena paikallisissa kuntien palkkausjärjestelmään liittyvissä valmisteluhankkeissa (KUVIO 2).



KUVIO 2. Hankkeen vaikuttavuusympäristö

Tehtäväkuvauksista tuotetulla tiedolla pyrin auttamaan paikallistason OAJ:n luottamusmiehiä niissä erimielisyyksien ratkomisissa, joissa kunnan ylempi johto pyrkii heikentämään päiväkodin johtajien palvelussuhdeturvaa ja työoloja esimerkiksi nimeämällä heidät osaksi hallintoa vastoin jäsenistön näkemystä lähijohtamistyön laadusta ja luonteesta. Setälä (2010, 96) kuvaa erään suuren kaupungin päiväkotien johtamisjärjestelmän rakennemuutosta, jossa johtajien työnkuva

muuttui rajusti läsnä olevista johtajista substanssin kannalta ulkoisiin ja organisaatiojohtoihin tehtäviin keskittyväksi niin sanotuksi hallinnolliseksi johtajaksi.

Kehittämisen kohteena olevan yhteisön tulee olla mukana kehittämistoiminnassa (LAMK 2011, 3). Se toteutuu siten, että toimeksiantaja on nimennyt edunvalvonnan asiantuntijat, jotka osallistuvat tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen ja antavat asiantuntijaohjausta kehittämispalaverissa. Hankkeen tutkimuksellisella osuudella pyrin tuottamaan dokumentoitua tietoa, jota jatkokehittän hankkeeseen nimetyn hankeryhmän kanssa yhdistäen siihen yleisen kokemustiedon. Ryhmä auttaa ja ”sparraa” minua, ja siinä ovat erityisasiantuntija Kristiina Cleve ja tutkija Vesa Ilves OAJ:n edunvalvontaosastolta. Kehittämiseen osallistuvat myös paikalliset kuntien OAJ:n luottamusmiehet, joiden kanssa käyn keskustelua hankkeen aiheesta ja käytännön edunvalvonnan haasteista säännöllisesti. Kehittämishankkeen käytännöllinen toteutusvaihe tapahtuu OAJ:n järjestämässä luottamusmies- ja johtajakoulutuksessa. Niissä paikalliset edunvalvontatoimijat eli luottamusmiehet ja asianosaiset eli päiväkodin johtajat ovat vuorovaikutuksessa kanssani. Edunvalvonnallinen ohjaus on virka- ja työehtosopimusosaamisen kouluttamista, neuvontaa ja tukea paikallisiin sopimuksen soveltamisen ja täytäntöön panon tilanteisiin työnantajan kanssa.

Hankkeeni toteutuu monipuolisessa käsitelyympäristössä, jota kehystävät perustehdävä, varhaiskasvatus kunnallisessa päiväkodissa ja lähijohtamistyö- ja -tehtävät. Kohde tarkentuu tehtäväkuvaukseen edunvalvonnallisesta näkökulmasta. Aihe liittyy henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja johtamisen (HRM) piiriin, jonka kohteena on koko organisaation henkilöstöresurssi, linjajohto ja työntekijäryhmät. Näkökulma voi olla ihmisten johtaminen tai työn johtaminen yksilö- tai yhteisötasolla. HRM-toiminnassa käytetään laajasti erilaisia johtamisen välineitä ja keinoja, jotka ovat sidoksissa kyseisen organisaation toimintaympäristöön ja tilanteeseen. (Boxall & Purcell 2003, 1-6.)

Kehittämistavoitteena on yhtenäinen tehtäväkuvausmalli ja ohjeistusta sen käytötarkoitukseen. Siinä on kuvattu tosiasiallisia tehtäviä kuvaavat pääasialliset tehtäväalueet. Tehtäväkuvausmallin voi ymmärtää tarkoittavan kaikille yhteiseen käsitykseen perustuvaksi kuvaksi, arkkityypiksi. Hyvin tehtynä se vastaa sekä

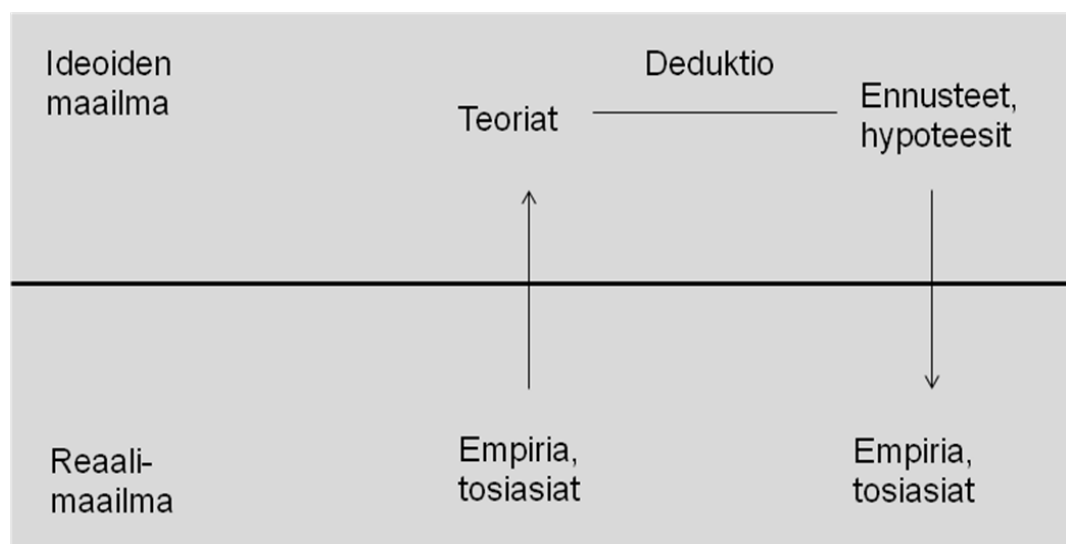
työnantajan että työntekijöiden yhteistä käsitystä työn sisällöstä ja tavoitteista. (Illuusiosta todelliseen 1997, 9, 30; Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1999, 32.) Tehtäväkuvausmallin idea tässä opinnäytetyössä tarkoittaa eräänlaista päiväkodin lähijohtajuuden peruskuvausmallia, jonka avulla kukin päiväkodin lähijohtaja, hänen lähijohtajansa hallinnossa tai hänen luottamusmiehensä pystyvät tunnistamaan omassa kokemuksessaan kyseessä olevan työn keskeiset sisällöt niin, että ne eivät jää vain yksilöiden henkilökohtaisiksi tulkinnoiksi (Varto 1994). Toimeksiantajan hyöty on muun muassa luottamusmiesten tiedon lisääntyminen ja osaamisen kehittyminen silloin, kun he osallistuvat julkisten päiväkodin johtajien tehtäväkuvausten valmisteluun henkilöstön edustajina (KVTES 2010–2011, 29).

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Tietoperustan ja metodologian käyttö

Tutkimuksellisen kehittämishankkeeni tietoperusta tarkoittaa julkisen päiväkodin johtajuuden, johtamistyön ja sen keskeisten tehtäväalueiden teoreettista jäsentelyä suhteessa päiväkodin perustehtävään. Teorian ymmärrän tässä opinnäytetyössä asian tai ilmiön perustelluksi selitykseksi (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1999, 452). Olen toiminut kunnassa päiväkodin ammatillisena johtajana, päiväkodin johtajan hallinnollisena lähijohtajana ja päiväkodin johtajien edunvalvojana, muun muassa pääluottamusmiehenä. Omaan sosiaaliseen kontekstiin ja vahvaan asiantuntijuuteen ja kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa (tacit knowledge) voidaan pitää keskeisenä kehittämistoiminnan tiedonlähteenä (Toikko & Rantanen 2009, 40–41). Edellä mainittuihin tehtäviin orientoivaa kokemuksellista ja käytännöllistä tietoperustaa olen hankkinut yleisjohtajuuden koulutuksista ja arkitietoa työssä saadusta kokemuksesta, koska varsinaista varhaiskasvatusalan johtajakoulutusta ei työurani alkuaikana ollut tarjolla. Arkitiedon ja tieteellisen tiedon ero ei ole ehdoton, koska toisaalta tieteellisen tutkimuksen taustalla on aina osa arkitietoa, ja toisaalta arkitieto kasvaa ja kehittyy perustellun tieteellisen tiedon kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 19–24).

Teoriat eivät synny itsestään, vaan ne muodostuvat käytännön tutkimustoiminnan pohjalta ja ovat näin ollen inhimillisen toiminnan tuloksia. Pyrin käytännönläheisenä ihmisenä pitämään teoreettisen viitekehyksen realistisena ja suhtaudun siihen kuin mihin tahansa ihmisten aikaansaannoksiin ja toisaalta ymmärtämään teorian ja empirian yhteyden olennaisuuden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 132–133). Empiirialla ymmärrän tässä opinnäytetyössä näkemyksen tai tiedon, joka perustuu sekä laajaan varhaiskasvatuksen kokemukseeni että tutkimuksellisiin havaintoihin (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1999, 99). Teorian ja empirian suhdetta kuvataan niin sanotussa hypoteettis-deduktiivisessä mallissa (KUVIO 3). Teoria syntyy niistä havainnoista, joita tehdään reaalimaailmasta. Teorioista voidaan johtaa ajattelun teitä uusia hypoteeseja, joita jälleen voidaan viedä reaalimaailmaan todennettavaksi.

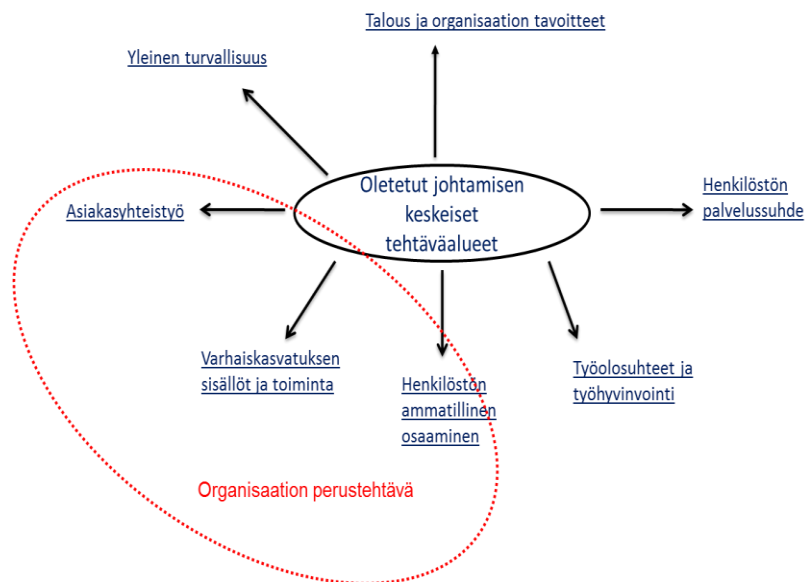


KUVIO 3. Teorian ja empirian suhde (Uusitalo 1999, 47)

Tätä mallia soveltaen tarkastelen päiväkodin lähijohtajuutta niiden havaintojen perusteella, joita voin tehdä reaalimaailmasta, kuten esimerkiksi päivähoidon lainsäädäntö, muu työelämäsäädöstö, ohjausasiakirjat, sopimukset ja tehtäväkuvaukset. Hankin uutta tietoa julkisten päiväkodin johtajien tehtävistä kartoittamalla edustavan otoksen tehtäväkuvauksia ja käytän kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää tiedon käyttöön ja sen ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tietoa kerätään ihmisiltä luonnollisista tilanteista ja ympäristöistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005,

155). Keskeinen kriteeri on saada luonteeltaan käytännöllistä ja ennen kaikkea käyttökelpoista tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 54). Arvioin sitä tutkivalla ja kehittäväällä otteella suhteessa varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksiin ja sitä yleisesti sivuaviin johtajuustutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Hypoteesin asettamista voidaan kutsua ”sivistyneeksi arvaukseksi” tilanteessa, jossa etsitään ratkaisuja tai selityksiä asetettuihin ongelmiin. Hypoteesin asettamista ja tiedon keruuta todisteiden saamiseksi hypoteesin testaamista varten pidetään tehokkaana tutkimuksellisenä lähestymistapana. Tätä tarkastelua varten teen arkitietooni perustuvan oletuksen ja hypoteesin päiväkodin johtajuuden tehtävästä käsitekartan (Concept Map) muodossa (KUVIO 4). Siinä on oletuksia tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohteesta. Niitä tarkastelen ja arvioin hankkeen tutkimuksellisessa osassa virallisten tehtäväkuvausten kautta. Ei ole mitään estettä käyttää saman ilmiön analyysissä eritasoisia tarkastelukulmia. Kehittämistoiminnassa tarkennan hypoteesia. Käsitekartta palvelee hyvin kehittämistoiminnan tiedon levittämistä. (Hirsjärvi ym. 2001, 134; Hirsjärvi ym. 2005, 149; Toikko & Rantanen 2009, 133–134.)



KUVIO 4. Hypoteesi päiväkodin johtajan keskeisistä tehtäväalueista

Hypoteesin perusteena ovat satunnaiset päiväkodin johtajien tehtäväkuvaukset, joihin olen tutustunut, keskustelut kuntien luottamusmiesten kanssa tehtäväkuvausten laadusta ja sisällöstä, tutkimuksissa osoitetut päiväkodin johtajan tehtävät

sekä oma kokemukseni Helsingin kaupungin palveluksessa päiväkodin johtajien lähijohtajana. Sopimuksen (KVTES 2010 – 2011, 168) palkkaryhmän sopimustekstin perusteella päätehtävänä on yksikön johtaminen tai henkilöstön työn johtaminen ja suunnittelu, yksikön toimintaa koskeva päätöksenteko ja sen valmistelu sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijatehtävät.

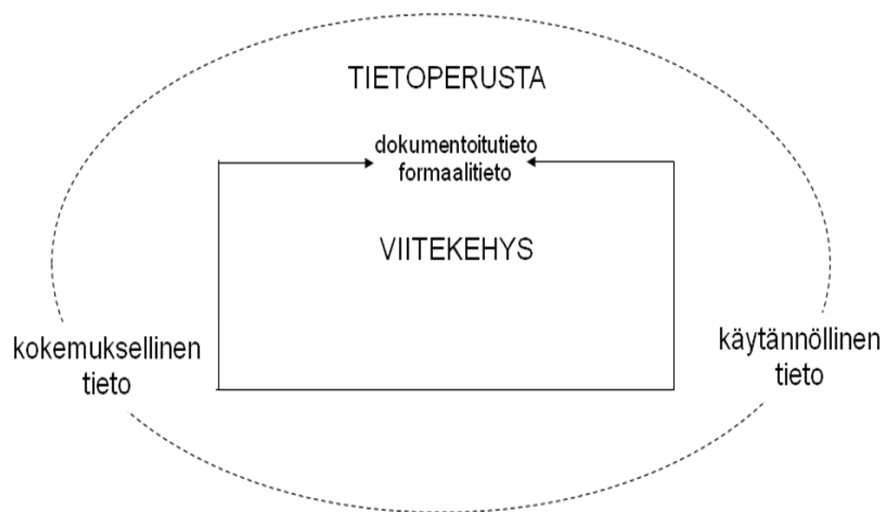
Päiväkodin johtajuutta on tutkittu kokonaisvaltaisesti vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana (Hujala ym 2009, 4). Pyrin myös tässä opinnäytetyössä kokonaisvaltaiseen kehittämis- ja tutkimusotteeseen ja perustelen sitä sillä, että päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu yksikkönsä johtamisesta (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 50; Ristioja & Tamminen 2010, 20).

Kokonaisvaltaisen työotteeni haasteena on nivoa tutkimuksellista kehittämishankettani ohjaava relevantti tietoperusta osaksi opinnäytetyön tekstiä. Tiililän (2005) ja Vuorijärven (2006) mukaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on sen tarkoituksenmukaisessa tarkastelussa sosiokulttuurinen tuote ja tekstinä pikemminkin institutionaalinen kuin yksilöllinen luomus. Toimeksiantajani edunvalvontayhteisössä vallitsevat tavat käsitellä tietoa heijastuvat vääjäämättä opinnäytetyöni tekemiseen ja kirjoittamiseen ja osaltaan normittavat niitä. (Boedeker & Vuorijärvi 2007, 173.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden perusfunktion mukaisesti opinnäytetyötä ei kuitenkaan tehdä vain korkeakoululle näytteeksi opitusta. Tiedon tuottamisen ja tarjoamisen lisäksi opinnäytetyössä on siis kyse tiedon vakuuttavasta välittämisestä sen tilaajille ja käyttäjille. Opinnäytetyön ympärille piirtyvä diskurssiyhteisö kattaa sekä ammattikorkeakoulun että niin sanotun työelämän eli minun tapauksessani se on opinnäytetyötäni käyttävä OAJ, sen yhteisöt ja toimijat. Tämä kaksoisvaatimus edellyttää hankkeeni tietoperustalta sen työelämäyhteisön ja vastaanottajan tarpeiden laaja-alaista huomioon ottamista. (Boedeker & Vuorijärvi 2007, 174)

Pyrin ymmärtämään tietoperustana olevan teorian sen kaltaisena formaalin kehitystiedon tuottamisena, jota tutkimuksellisen kehittämishankkeeni tuloksien käyttäjät tarvitsevat. Sen on tarkoituksenmukaista olla julkituotua ja generoitua tietoa tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Sen lisäksi ammattikorkeakoulusektorilla se voi olla erilaista ammattikäytäntöä koskevaa dokumen-

toitua tietoa. (LAMK 2011, 2.) Boedekerin & Vuorijärven (2007, 175–176) mukaan tietoperusta käsittäisi näin ollen laajimmin kaiken sen olemassa tiedon, josta opinnäytetyössä sovellettava tieto voidaan löytää ja valita.

Viitekehys ohjaa minua systemaattiseen ajatteluun ja sen avulla pyrin tekemään tavoitteellista kehittämistyötä. Haen viitekehukseen sen osan tietoperustaa, joka on tarpeen valitsemani tehtävän asetteluun, sen rajaamiseen ja ongelman ratkaisuun. Tästä syystä rajaan julkisen lähijohtajuuden ja perustehtävän koskemaan päiväkotien johtamistehtäviä, ja tehtäväkuvauksen erilleen muusta palkkausjärjestelmästä. Boedekerin & Vuorijärven (2007, 176) mukaan viitekehys on myös käsitejärjestelmä, jossa käsitteet sinänsä sekä käsitteiden väliset riippuvuudet tai ainakin käsitteiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi. Olen tiedostanut heti opinnäytetyöni alkuvaiheessa kohtaamani vaikeudet päiväkodin lähijohtajuuden perustehtävän yleispätevän kuvaamisen kehittämisessä tehtäväkuvauksella. Tämä harjaannuttaa minua tietoperusteiseen kriittisyyteen lukemaani kohtaan, kykyjäni tehdä valintoja ja yhdistellä tietoa toimeksiantajaani ja omaa työtäni ajatellen sekä perustelemaan tekemisiäni.



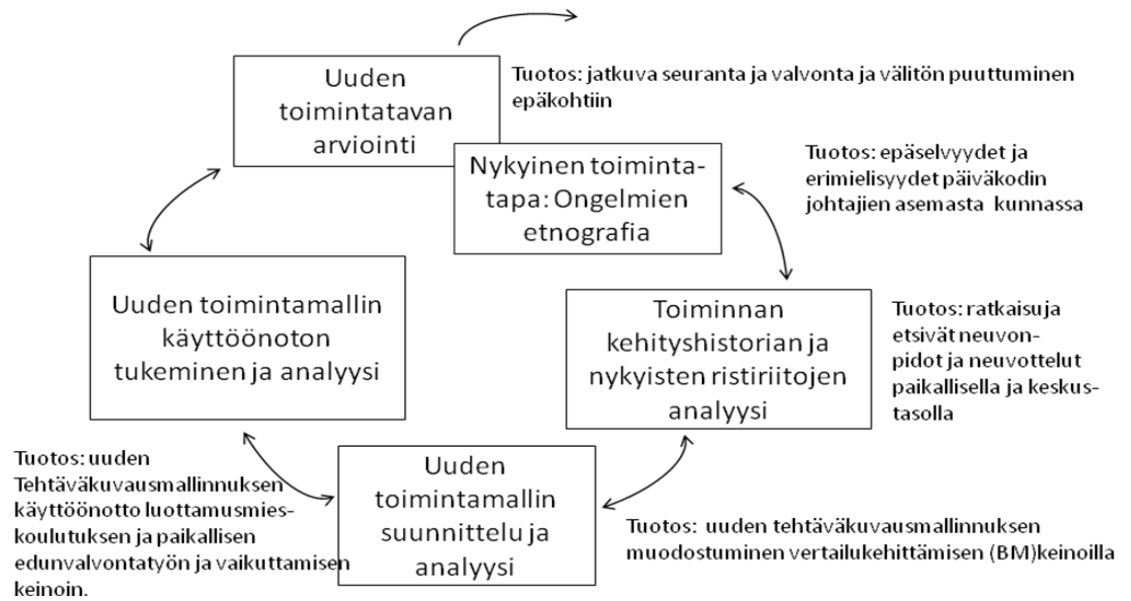
KUVIO 5. Tietoperusta ja viitekehys

Mallissa (KUVIO 5) formaalitieto (propositional knowledge) viittaa faktuaaliseen ja käsitteelliseen tietoon, oppikirjatietoon. Käytännöllinen tieto (practical knowledge) viittaa toimintamalleihin, jotka esiintyvät käytännössä. Kokemuksellinen

tieto (experimental knowledge) syntyy vähitellen sitä mukaa, kun toimitaan käytännössä. Tieto saa tällöin henkilökohtaisen merkityksen. (Frilander-Paavilainen 2005, 6; Helakorpi 1999, 14–15, Boedekerin & Vuorijärven 2007, 176)

2.2 Julkisen päiväkotitoiminnan lähijohtajuuden, perustehtävän ja tehtäväkuvauksen kehittämissyklit

Tehtäväkuvaukset otettiin käyttöön osana kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausmääräysten uudistamista helmikuussa 2001 (Kuntalan palkkausjärjestelmä uudistuu 2001). Julkisen päiväkodin johtajan tehtävän vaativuuden arviointi on perustunut tehtäväkuvauksiin jo kymmenen vuoden ajan, koska kunnat ovat sopimusmääräyksen perusteella velvollisia laatimaan tehtäväkuvauksen, ja kuntien johtavat virkamiehet toimivat virkavastuulla. Uuden julkisjohtamisen ideologian mukaan virkavastuu tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatio saavuttaa toiminnalliset tavoitteet ja johtajat ovat vastuussa organisaationsa toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta (Virtanen & Stenvall 2010, 39 – 40). Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena oleva päiväkodin johtajan perustehtävän ja tehtäväkuvauksen ykseyden tarkastelu ja niiden vastaavuuden kehittäminen, on työelämäkentästä nouseva, selkeästi rajattu ja määritelty haaste. Se osuu aikaullottuvuudelle niin, että sillä ei ole tarkkaa alkamisaikaa, eikä se pääty tähän hankkeeseen. Kuten jo johdannossa viittasin, niin tutkittavana ja kehitettävänä kohteena oleva aihe sisältää kohdehistoriallista ristiriitaa päiväkodin johtajan tehtävistä suhteessa asemaan organisaatiossa ja siihen miksi paikalliset työnantajat ovat alkaneet päiväkodin lähijohtajaa määrittelemään. Se tarkoittaa ammatillisen ja hallinnollisen johtajuuden sisällöllistä ristiriitaa. Näihin ristiriitoihin voi päästä käsiksi kokoamalla, systematisoimalla ja tulkitsemalla ongelmia kohteena olevan aiheen kehityksen kautta. Kehittävän työntutkimuksen yhtenä ydinajatuksena on saavuttaa työn tekijän riittävä ymmärrystaso työnsä merkityksestä (Virtanen & Stenvall 2010, 24). Kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen kehittämisen mallin sovellus (KUVIO 6) tukee opinnäytetyöni tarkoituksia ja edunvalvontaan perustuvaa ajattelutapaani (Engeström 1998, 128, 136–137).



KUVIO 6. Soveltaen Engeströmin (1998) kehittävän työntutkimuksen menetelmällisen syklin vaiheet

Engeströmin (1998, 130) mukaan kehittämistyö alkaa nykyisen toimintatavan, ongelmien etnografian kuvaamisella. Etnografinen menetelmä käsittää toiminnan seuraamista, käytännön työelämän havainnoimista ja tallentamista, monenlaisia aineistoja ja niiden hankintamenetelmiä ja työsuorituksien seuranta ja arviointia. Seuraavaksi kuvaan mallia hieman konketisoiden.

Syklin ensimmäinen vaihe, nykyinen toimintatapa, perustuu lukuisista havainnoista paikallisista erimielisyyksistä päiväkodin johtajien asemasta organisaatiossa, joissa esimerkiksi julkisen päiväkodin johtaja on määritelty hallinnollisesti johtavaan asemaan organisaatiossaan. Tästä seuraa käytännössä rajoitettu oikeus työaika korvauksiin tai muita työaikaan ja työmäärään liittyviä epäselvyyksiä ja haittoja. Toisaalta palkka ei ole välttämättä noussut. Kaikissa tämän esimerkin piiriin kuuluvissa työriitatapauksissa asemaltaan lähijohtajaa eli päiväkodin johtajaa kutsutaan hallinnolliseksi johtajaksi. Tämän havainnon olen tehnyt osallistumalla selvittelyprosesseihin ja käymällä läpi neuvottelupöytäkirjoja ja muita tapauksiin liittyviä viranomaisten dokumentteja. Nämä tapaukset ovat jääneet erimielisiksi.

Toista sykliä, toiminnan kehityshistoria ja nykyristiriitojen analyysi, kuvaa päiväkodin johtajien työn kehittyminen työn sisällön, tehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien sekä profession yleinen kehittyminen. Tähän vaiheeseen liittyvää lähikehityksen vyöhykettä kutsutaan uusien toimintatapojen alueeksi, jolla nykyisen toiminnan ristiriidat pystytään ratkaisemaan. Uusien toimintatapojen tulee samalla olla myös toiminnan historiallisen kehityksen puolesta mahdollisia. Tehtäväkuvausten mallintaminen ja hankkeessa esille nousevat kehitysehdotukset tähtäävät nykyisen epätydyttävän tilanteen korjaamiseen vallitsevien sopimusmääräysten puitteissa.

Kolmas sykli, uuden toimintamallin suunnittelu, soveltuu hyvin hankkeen kehittämisen vaiheeseen. Uuden kokonaisvaltaisen kehittämisen tulos muodostuu empiirisen tutkimustiedon, käytännön esimerkkien ja ehdotusten vertailuna ja yhdistelynä, sekä niiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisena ja arviointina. Hankkeessani pyrin hyödyntämään esimerkkejä myös koulu-, sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen toimintaympäristöstä.

Neljännessä syklissä, uuden toimintamallin käyttöönotto, avainasemassa on OAJ:n paikallisen ja keskustason yhteistyö. Siinä hyödynnetään hankkeen kehittämistuloksia, ja ne siirtyvät kentälle eli paikallistasolle luottamusmiesten ja päiväkodin johtajien kautta. Siellä käydään välitöntä neuvonpitoa ja tarvittaessa paikallisneuvottelut jatkuvan neuvottelumenettelyn (KVTES 2010–2011, 12, 241) mukaisesti.

Viides sykli, uuden toimintatavan arviointi, kohdistuu ensiksi uuden toimintatavan konkreettisiin vaikutuksiin eli siihen, kuinka se on ratkaissut aiemman toiminnan ristiriidat. Se tarkoittaa yhteisen näkemyksen aikaansaamista päiväkodin johtajan tehtävistä. Toiseksi arviointi kohdistuu siihen, kuinka oletettu lähikehityksen vyöhyke ja suunniteltu uusi toimintamalli ovat toteutuneet ja kuinka niitä tulee tarkistaa. Se voisi tarkoittaa sopimuksen tehtävämuutoksiin liittyvien sopimuskohtien uudenlaista soveltamista. Kolmanneksi arviointi kohdistuu itse kehittämisprosessiin, syklin ja siihen liittyvien interventioiden läpivientitapaan eli yhteistointintaan paikallisella tasolla, joka on ajanmukaista ja hyödyttää kaikkia osapuolia. (Engström 1998, 130–155.)

Opinnäytetyöni osatekijät, tutkimuksellisuus ja kehittäminen, nivoutuvat yhteen kehittävän työntutkimuksen mallin menetelmällisen syklin kolmannessa vaiheessa. Se on opinnäytetyöni kriittinen kulminaatio. Siinä syvennyn tutkimusaineiston tiedon jäsentelyyn ja vertailuun, joka johtaa tiedon jatkokäyttöön ja kehittämistavoitteisiin. Kehittämisen välineenä syklin edetessä työelämlähtöisesti käytän vertailukehittämisen eli Benchmarking -ideoita. Erilaisessa koulutus- ja kehittämistyössä käytän sitä soveltuvien osien pyrkien ottamaan oppia laadullisesti parhaista kuntaorganisaatioiden julkisen päiväkodin johtajan tehtäväkuvausten sisällöistä ja rakenteista.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähestymistapa ja toteutus saa vaikutteita erilaisista paradigmaattisista lähtökohdista. Teen tietoisesti oletuksia, jotka liittyvät kehittämisen todellisuusvaatimuksiin, intressiin ja luonteeseen. Kohteena on konkreettinen tuotos, joka liittyy tehtäväkuvaukseen. Intressilähtökohta on edunvalvonnallinen. Kehittämisprosessi etenee vaihe vaiheelta ja kohtaa loppuvaiheessa refleksiivisenä toimintaympäristön edustajat eli luottamusmiehet ja päiväkodin johtajat. (Toikko & Rantanen 2009, 162–163.)

2.3 Päiväkodin johtamistehtävä kunnassa

Uudet johtamismallit ja -opit ovat tulleet julkiselle sektorille pääasiassa liike-elämästä ja Suomen ulkopuolelta. Ne ovat peräisin erilaisista organisaatioteoreettisista kehyksistä. Niiden perusteella on myös päiväkotitoiminnan ja varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen lyhyessä historiassa kuvattu johtajuutta ja johtamista kolmella keskeisellä käsitteellä. Ne ovat päivittäisjohtaminen (management), johtajuus (leadership) ja hallintotyö (administration). Uusimmissa tutkimuksissa päiväkodin johtaminen nähdään saman ajattelutavan ja samojen tavoitteiden mukaisena kuin organisaation perustehtävä. Hallinnointia (administration) pidetään reaktiivisena, normien ja käskyjen täyttämiseen keskittyvänä. Arkinen johtamistyö eli päivittäisjohtaminen (management) pitäytyy perustehtävän toiminnallisessa toteutuksessa. Johtajuus (leadership) on merkityksellistä perustehtävän kehittämisessä vastaamaan muutostarpeita ja ihmisten johtamisessa sen voimavarana. (Ak-

selin 2010, 177; Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nival 1998, 147–150; Hujala, Heikka & Fónsen, 2009, 3-4.)

Johtajan tehtävät voidaan myös jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Johtajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että toiminta päiväkodissa on normien mukaista ja varhaiskasvatustyö tulee tehdyksi korkealaatuisesti. Tähän johtajan pääasiallisten tehtävien tulisi tähdätä, ja se vaatii monipuolista osaamista. Toiseksi johtajan tehtävänä on varmistaa, että toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteen mukaisten tehtävien hyvä suorittaminen vaatii johtajalta innovatiivisuutta ja tehtäväsuuntautuneisuutta organisaation perustehtävän mukaisesti. Johtajan on myös pidettävä huoli siitä, että työyhteisö toimii ja voi hyvin. Hänen tulee olla tehokas hoitaessaan päivittäiset tehtävänsä yksikössään ja suhteessa organisaation hallintoon. Hyvä päivittäistehtävien hallinta taas antaa aikaa ja tilaa kasvatusyhteisön substanssijohtamiselle. Varhaiskasvatuksessa johtaminen (management) tähtää tehtäviin ja tekemisiin (process) ja johtajuus (leadership) laatuun ja vaikuttavuuteen (product). (Rodd 2006, 39, 54; Ebbeck & Waniganayake 2003, 11, 19., Virtanen & Stenvall 2010, 144–145, 196–197.)

Tässä kehittämishankkeessa ei arvioida ja kehitetä johtamistapoja, -tyylejä tai johtajan ja päiväkodin työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja sen laatua. Tämä kehittämishanke fokusoi johtamistyötä (management) ja johtamistyön sisältöä työnjohtoaseman näkökulmasta, jossa päiväkodin johtaja on suhteessa organisaatioon, perustehtävään ja tehtäväkuvauksessa määriteltyihin tehtäväalueisiin, joista hän kunnan virkamiehenä vastaa. Viimeaikaisten johtamistutkimusten mukaan (Pekkarinen 2010, 25) menestyvimmit johtajat osaavat yhdistää taitavan alaisten johtamisen sekä virkatehtävien laaja-alaisen hallinnan ja osaamisen. Johtamistehtävän tarkoitus on saada ihmiset toimimaan oikein, tehokkaasti ja tavoitteellisesti organisaation päämäärien saavuttamiseksi (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 191).

2.4 Kunnallisen viranhaltijan määrittelyä

Viranhaltijalaissa viranhaltijalla tarkoitetaan henkilöä, joka on virkasuhteessa kuntaan. Virka perustetaan kunnan viranomaistehtäviä varten ja virkasuhde on

julkisoikeudellinen oikeussuhde viranhaltijan ja kunnallisen työnantajan välillä. Virkasuhteeseen päiväkodin johtajaan kuntatyönantajalla on toimivaltansa rajoissa käskyvaltaa. Virkasuhde syntyy yksipuolisella päätöksellä, virkaan haetaan hakumenettelyssä, työnantaja päättää viranhaltijan tehtävistä ja viranhaltijalle annetaan viranhoitomääräys. Virkaan otettaessa on noudatettava virkaan vaadittavia kelpoisuusvaatimuksia ja perustuslaissa säädettyjä virkanimitysperusteita. Päiväkodin johtaja on viranomaistehtävässä ja lähijohtajan asemassa julkisen sektorin kuten kunnan organisaatiossa, jossa hän käyttää julkista valtaa. Vain virkasuhteessa voidaan käyttää julkista valtaa eli päätösvaltaa yksipuolisesti yksityisten eduista, oikeuksista ja velvollisuuksista, joihin liittyviin päätöksiin kuntalaisella on valitusoikeus. Yleensä päiväkodin johtajalle on delegoitu oikeus myöntää päivähoitopaikka, julkinen etuus. Kunnan hallintotehtävää pidetään laaja-alaisempana käsitteenä kuin viranomaistehtävää, johon kuuluu julkisen vallan käyttöä. Hallintotehtäviin on katsottu sisältyvän mittavia täytäntöönpanotehtäviä sekä tehtäviä, joihin liittyy erityinen taloudellinen vastuu. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 19 - 21, 29; Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas 2008, 9; Kuntalaki 16 §, 44 §; Viranhaltijalaki 2 §, 17 §.)

Päiväkodin johtajan tehtävät ovat julkisin varoin ylläpidettävää viranomaistointia ja sitä ohjaa poliittinen päätöksenteko (Nivala 2006, 130). Virtasen ja Stenvallin (2010, 11–39) mukaan julkisen johtamisen tehtävässä on kyseessä julkisesti rahoitettu toiminta. Tehtävinä on palvelutuotannon johtaminen, julkisen vallan käyttö suhteessa kansalaisiin, julkisen organisaation henkilöstön johtaminen, lakisääteisen toiminnan strateginen ja operatiivinen suunnittelu ja tilintekovastuu toiminnan tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta poliittisille päättäjille ja palvelua käyttäville kuntalaisille. Työssä menestyminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja julkisessa johtamistehtävässä edellytettyyn koulutukseen. Julkisen johtamisen tarkoitusta kuvaa rakenteiden, organisoinnin ja asioiden konkreettinen hallinta. Julkista päivähoitoa ja varhaiskasvatusta eivät ohjaa voiton tavoittelu tai välittömän taloudellisen hyödyn aikaan saaminen, vaan pidemmän tähtäimen yhteiskunnallisen arvon ja hyvän tuottaminen. Julkinen varhaiskasvatusorganisaatio käyttää toiminnassaan julkista valtaa ja muun muassa edellä mainituista syistä johtuen julkisten päivähoito-organisaatioiden tehtävistä säädetään laeissa ja asetuksissa (katso liite 2).

Viranhaltijana päiväkodin johtaja on työntekijää riippumattomammassa asemassa suhteessa työnantajaan. Viranhaltijaa sitoo aina laillisuusperiaate, kuuliaisuusvelvollisuus ja hyvän hallinnon vaatimus. Viranhaltijalta vaaditaan objektiivista ja puolueetonta suhtautumista hänelle kuuluviin ja käsiteltäviin asioihin sekä kuntalaisiin nähden. Viranhaltijalla on viranhoitovelvollisuus sekä erityinen virkavastuu, joka tarkoittaa vastuuta virkavirheestä, jonka viranhaltija on tehnyt lainvastaisella toimella. Tällä on tarkoituksena varmistaa, että julkisten tehtävien hoitaminen ja julkisen vallan käyttäminen tapahtuvat asianmukaisesti ja vastuullisesti. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 48; Koskinen & Kulla 2005, 15–16, 211; Perustuslaki 118 §.)

Päiväkodin johtajalle on voitu delegoida esimerkiksi kunnan johtosäännössä päivähoitopalveluiden järjestämiseen liittyviä vastuita. Päävastuu julkisista palveluista ja niiden laadusta on aina kunnalla. Oman yksikkönsä osalta päiväkodin johtaja on vastuussa lapsen lainsäädännön mukaisesta palvelusta ja henkilöstön työolosuhteiden ja palvelussuhteen ehtojen lain- ja sopimustenmukaisuudesta. Lähijohtajana hänen tehtävänä on vastata siitä, että yksikön toiminta on lakien, asetusten ja muiden määräysten mukaista sekä laadukasta, suunnitelmallista ja turvallista. Yleisesti tiedetään, että päiväkodeissa toimitaan usein tilanteissa, joissa hoito- ja kasvatushenkilöstöä ei ole käytettävissä asetuksessa (Päivähoitoasetus 239/1973, 6 §) säädettyä määrää. Näissä tilanteissa päiväkodin johtajalla tulee olla selkeästi tiedossa miten toimitaan tai hänen tulee välittömästi ilmoittaa asiasta päivähoitoa järjestävälle taholle ja pyytää linjajohdosta toimintaohjeita. Sosiaali- ja terveysministeriö velvoittaa kuntia noudattamaan henkilöstömitoitusta myös henkilöstön sairaus- ja vuosilomien sekä muiden ennakoitavissa olevien poissaolojen, kuten esimerkiksi koulutukseen osallistumisen vuoksi sekä mahdollisten lomautusten aikana varautumalla niihin etukäteen. Suhdeluvusta poikkeaminen ei näiden syiden perusteella ole asetuksen mukaan mahdollista. (Lahtinen 2011, 210–211; Lasten päivähoidosta annetun asetuksen 239/1973, 6.5 §:n täsmentäminen 2007.)

Kunnan julkisen viran haltijana päiväkodin johtajalla on virkavastuu. Lain laatijan (HE 196/2002 vip, 8) tarkoittaman rikosoikeudellisen virkavastuun kautta pyri-

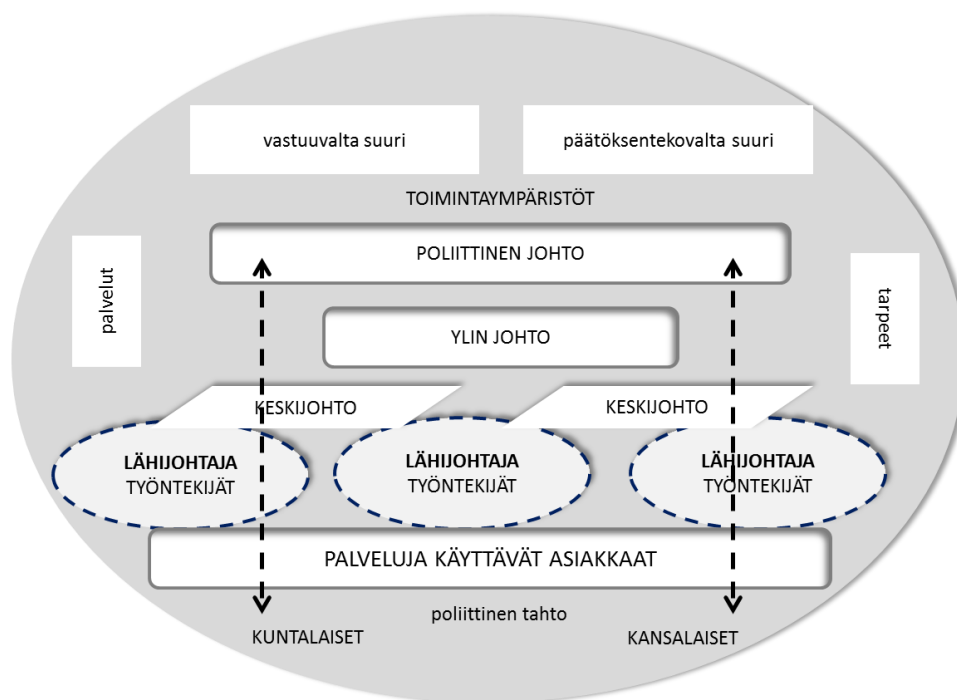
tään varmistamaan, että kaikki julkisten tehtävien hoitaminen ja julkisen vallan käyttäminen tapahtuvat asianmukaisesti ja vastuullisesti. Oikeusoppineiden mukaan työjohto- ja valvontamääräykset voivat pääsääntöisesti kohdistua vain virkatehtävien suorittamistapaan ja siinä noudatettavaan menettelyyn. Tämä sulkee pois sen, että virkakäskyllä voitaisiin määrätä siitä, minkä sisältöinen päätös virkakäskyn alaisen tulisi tehdä. Virkakäskyä, jonka noudattaminen merkitsisi lain rikkomista, ei tarvitse eikä edes saa noudattaa. Jos viranhaltija vain epäilee käskyn lainvastaisuutta tai pitää sitä tulkinnanvaraisena, epäilystä tulee ilmoittaa käskyn antajalle. Taustalla tässä on ennen muuta se, että hallinnon lainalaisuusperiaatteen ja siihen kytkeytyvien virkavastuusäätelyiden kautta viranhaltija vastaa tekemisistään henkilökohtaisesti. Jos toimivaltainen käskyn antaja pitää kiinni alkupe- räisestä käskystään, niin sitä tulee tulkinnanvaraisissa tilanteissa noudattaa. Täl- löin käskyn noudattaja vapautuu kuitenkin virkavastuusta, jos käsky myöhemmin todetaan lainvastaiseksi. (Hirvonen & Mäkinen 2006, 18–19, 148.)

Vakavissa virkavelvollisuuden rikkomisissa viranhaltijaan sovelletaan rikoslakia. Esimerkiksi turvallisuuteen liittyvät vakavat puutteelliset tai virheelliset johta- misteot voivat johtaa virkavelvollisuuden rikkomiseen, josta rangaistukseksi voi saada sakkoa tai vankeutta. (Rikoslaki 39/1889, 40. 9 §.) Esimerkiksi Helsingin hovioikeus (Helsingfors Hovrätt 2012) tuomitsi päiväkodin johtajan virkavelvolli- suuden rikkomisesta sakkoon päiväkodissa tapahtuneissa lasten pahoinpitelytapa- uksissa. Tuomion perusteluiden mukaan päiväkodin johtaja ei ollut puuttunut riit- tävästi asiaan tapahtumien eri vaiheissa, kuten muun muassa puutteellinen henki- lökunnan ohjeistus, annettujen ohjeiden noudattamisen varmistamisen laimin- lyönti, annettujen sääntöjen noudattamisen valvonta ja tarkkailu sekä lain vastais- ten työmenetelmien käyttöön puuttumisen laiminlyönti.

2.5 Lähijohtaja on asema organisaatiossa

Karlöf (1995, 117) määrittelee johtajuuden johtamiseksi, jonka organisaatiossa työskentelevä henkilöstö hyväksyy. Johtajuuden ja päällikkyuden erona hän nä- kee, että päällikkyydellä tarkoitetaan vastuuta, joka saadaan ylhäältä, kun johta- juus sen sijaan merkitsee sitä, että alaiset hyväksyvät johtajansa roolin.

Julkisen organisaation johtoa voi kuvata organisaatiotasolla. Esimerkiksi Virtanen ja Stenvall (2010, 32–33) käyttävät tasoja kuvaavina käsitteinä ylinjohto, keskijohto ja esimiestaso. Linjajohto tarkoittaa toimialan johtoa ylimmästä johdosta lähijohtajaan. Linjajohtajia voi nimittää siinä tapauksessa esimieheksi, kun kuvataan esimies-alaissuhdetta ja osaamisen tavoitteistamista kehityskeskusteluissa. Näissä esimiesalaisyhteisöissä strategia siirtyy vertikaalisesti toimialan johdon tasolta yksittäiseen työntekijään asti (Huotari 2009, 22). Aarva (2009, 54) käyttää tasojaottelussa ylinjohto-, keskijohto- ja työnjohtokäsitteitä. Opetusministeriö (2004, 12–13) jäsentää johtamistyön tasot ylätasolla tapahtuvaksi strategiseksi johtamiseksi (ylin johto, strateginen johto), organisaation ja/tai tulostuottavuuskönsä tasolla tapahtuvaksi johtamiseksi (keskijohto) sekä palveluja tuottavan toiminnan johtamiseksi (lähijohtaminen). Katz:n ja Kahn:n (1978) määritelmän mukaan organisaatioiden johtamisjärjestelmä voidaan jakaa kolmeen tasoon eli ylimmän, keski- ja lähijohto - tasoon. Lähijohtajat ovat organisaation johtamisjärjestelmässä sen alimman tason toimijoita lähellä toiminnan ydintä eli päiväkodissa varhaiskasvatusta. Tehtävän hoitajia kutsutaan esimieheksi ja työnjohtajiksi, jotka tekevät esimiestyötä tai työnjohtotyötä. Oikeuskirjallisuudessa käytetään käsitettä välitön työnjohto siitä, jolla johdettavana ja valvottavana ovat nimenomaan muut työntekijät ja heidän tekemänsä työ. Ratkaisevaa ei ole nimike, vaan se millaisia johtamistehtäviä työhön käytännössä liittyy. (Paanetoja & Ruponen, 2000. 54–55.) Staehlen ja Schirmerin (1992) määritelmässä lähijohtajan alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso (Isosaari 2008, 38).



KUVIO 7. Lähijohtajan organisatorinen asema (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 31)

Lähijohtajakäsite on nykyaikainen, sukupuolineutraali, ja se kuvaa hyvin organisaation (KUVIO 7) tosi-asiallista ja hierarkkista asemaa (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 20; Sukupuolineutraali kieli 2009). Päiväkodin johtaja on yksikkönsä lähijohtaja, ja lähijohtaminen on ammatillisen ja toiminnallisen eli substanssitason johtamistyötä (Isosaari 2008, 38 - 39.) Lähijohtaja kuuluu kahteen organisaation alajärjestelmään eli johtamisrakenteeseen ja omaan yksikköönsä. Lähijohtaja johtaa työyhteisössään yksilöllisesti, oikeudenmukaisesti ja tavoitteiden mukaisesti alaisiaan työntekijöitä ja heidän työsuoritustaan päivittäin. Se on muun muassa ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. (Sydänmaanlakka 2002, 103, 257.) Yleisesti lähijohtajan katsotaan olevan ”puun ja kuoren” välissä, mitä tulee heidän välittäjärooliinsa ja tehtävänsä ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Lähijohtajan tehtävä on sekä suorittavan työn prosessien käytännön suunnittelu ja ohjaus että johtovastuu prosessien toteutumisesta johdon suuntaan. Samalla he vastaavat strategisten tavoitteiden konkretisoinnista työntekijätason suuntaan. (Purmonen & Makkonen 2011, 14.)

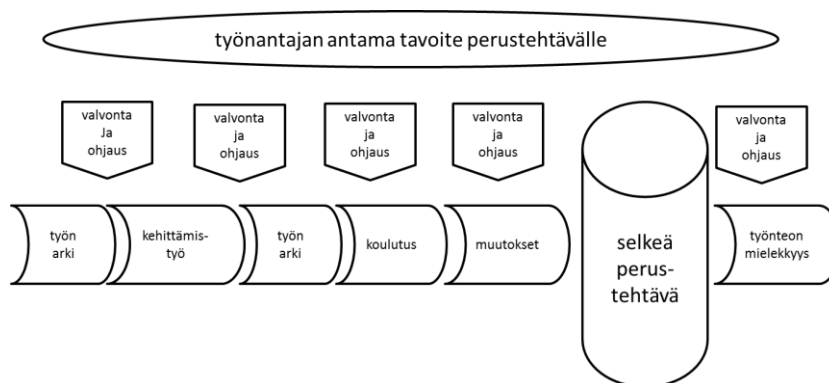
Päiväkodin johtajalla on työnjohto- eli direktiovaltaa suhteessa päiväkodin työntekijöihin, joka erottaa hänet muista päiväkodin vastuutehtävissä olevista, jotka voivat olla vastuussa erilaisten projektien ja hankkeiden onnistumisesta (Työsopimuslaki 1:1 §, 3:1 §). Niin sanottu direktio-oikeus tarkoittaa työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeutta. Se pitää sisällään sekä oikeuksia ja vastuuta että velvollisuuksia. Työnjohtovaltaa käyttävä lähijohtaja voi antaa työntekijöille hyvinkin yksityiskohtaisia töitä koskevia ohjeita ja määräyksiä, jakaa työtehtäviä, suunnitella työt ja työvuorot, määrätä työskentelypaikka sopimusten ja säädösten puitteissa. Hänellä on hallinnollinen ja juridinen vastuu työpaikan ihmisistä eli alaisistaan. Hän on vastuussa työelämää säätelevän lainsäädännön noudattamisesta kuten esimerkiksi työaikalain noudattamisesta sekä hyvää ilmapiiriä edistävästä toiminnasta. Päiväkodin johtajan tehtävät ovat tavanomaiseen työnjohto-oikeuteen kuuluvan päätösvallan käyttämistä, kuten esimerkiksi työvuoroluettelon hyväksyminen tai vuosilomien vahvistaminen. Tätä ei voida pitää julkisen vallan käyttämisenä. (Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas 2008, 10; Lindholm & Nybondas-Kangas 2004, 22 - 24.)

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuslaissa (272/2005, 10 §) on varhaiskasvatuksen lähijohtamisen taso määritelty päiväkotihenkilöstön ammatillisen johtamisen tasoksi. Lain perusteluissa (HE 226/2004 vp; Parikka 2005) se on määritetty työnjohtotehtäväksi, joka on varhaiskasvatustoiminnan sisällöllistä johtamista päiväkodissa, työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamista, valmiutta toimia lapsiryhmässä, vastuuta päivähoidon eri muodoista sekä vastuuta laaja-alaisesta varhaiskasvatustoiminnan suunnittelusta, organisoinnista ja kehittämisestä. Vähimmäiskelpoisuusvaatimus päiväkodin ammatilliseen johtotehtävään on lastentarhanopettajan kelpoisuuden antava kasvatustieteen kandidaatin tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto (272/2005.10 §). Päivähoidon tai varhaiskasvatuksen hallinnollisilla johtotehtävillä tarkoitetaan pääasiassa hallinnon tehtäviä, joihin ei sisälly välittömiä asiakastyön ohjaustehtäviä, välitöntä lapsiryhmyötä, eikä tehtävään sisälly henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamista eli välitöntä työnjohtoa. Kelpoisuusvaatimuksena hallinnollisiin johtotehtäviin on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto (272/2005.10). Paikallisille työnantajille jako ammatillisiin ja hallinnollisiin johtotehtäviin on kokemukseni perusteella epäselvää.

2.6 Perustehtävän merkityksellisyys on moninainen

Ricen (1958) mukaan perustehtävä tarkoittaa organisaation tehtävää, jota varten organisaatio on luotu (Kervinen 2005, 51). Johtamisen tarkoitus Lönnqvistin (2002, 60) mielestä on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Nivalan (2006, 129) mukaan johtamisella autetaan sekä organisaation perustehtävän toteutumista että sen kehittämistä. Perustehtävän määrittäminen voi olla organisaatiokeskeinen. Vaill'n (2000) ja Pakarisen ja Anderssonin (2002) mukaan strategisen johtamisen tärkein tehtävä on organisaation perustehtävän selkiyttäminen sekä perustehtävän ja tuloksellisuuden johtaminen tulevaisuutta kohti (Kervinen 2005, 83). Mitä osallistavampi on kunnan organisaatiokulttuuri, niin voi olettaa, että sitä paremmin päiväkodin johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa perustehtävän kehittämiseen ja omaan työssä jaksamiseen. Se vahvistaa uskoa perustehtävän tärkeydestä, merkittävydestä ja eettisestä arvosta. (Varila 2005.) Nivala (1999, 81) kuvaa vaikuttamismahdollisuutta päiväkodin johtajan emansipatoriseksi asemaksi suhteessa hallintoon. Korhonen (2008, 28 - 29) nostaa esille arvioinnin ja vallankäytön. Muutosten tarpeen arviointi vaatii ymmärrystä perustehtävästä ja siitä, miksi organisaatio on olemassa. Perustehtävän jäsentäminen antaa välineitä tarkastella sitä, mikä organisaatiossa on tärkeää, pysyvää ja säilyttämisen arvoista. Hurmeen (1995) havainto on, että työn ja perustehtävän selkiintymättömyys vaikeuttaa työn rajaamista ja aiheuttaa haitallista työkuormitusta, ja siten haittaa koko työyhteisön toimintaa (Kervinen 2005, 32).

Tehtäväkuvausta muutetaan, kun työ muuttuu vähäistä merkittävämmiin (KVTES 2010–2011, 29). Tehtävien muuttuminen ja sen vaikutus johtajan työidentiteettiin korostuu esimerkiksi organisaation muutostilanteissa. Työntajalla on ensisijainen vastuu muutosjohtamisesta. Muutosprosesseissa (KUVIO 8) vastuunkantaminen perustehtävän ympärillä tapahtuvan muutoksen vaikutuksesta työhön ja työtehtäviin vaatii osallistuvuutta koko organisaatiolta. Se on muutospuhetta, suunnan näyttämistä, tavoitteiden kirkastamista, yhteistä arviointia, kokemusten jakamista ja palautefoorumeita. Näin perustehtävä säilyy selkeänä. (Setälä 2010, 109.)



KUVIO 8. Soveltaen Organisaation hallinnollisen ja kokemuksellisen muutosprosessin kuvaaminen (Setälä 2010)

Keskijohdon suhde lähijohtoon antaa strategisia merkityksiä ja vaikutuksia käsityksestä organisaation ydintehtävästä ja lähijohtajan perustehtävästä. Hallinnon rooli ja tehtävä on antaa tukea perustehtävällä. (Huotari 2009, 134; Setälä 2010, 112). Organisaatioidentiteetti perustuu sellaisille kulttuurisille oletuksille ja arvioille, joiden ajatellaan olevan organisaation itse määrittämiä ja ylläpitämiä piirteitä. Voihan olla, että osa päiväkodin johtajista mielessään toivovat olevansa osana hallintoa ja siten kulttuurisen merkityksenannon ymmärrys ja positiivisena esiintyvän mielikuvan yhdistyminen saa aikaan kuvan hallinnollisesta tehtävästä. Miten tässä sitten käy yhteyden säilyttämiselle perustehtävään tosiasiallisten tehtävien kautta? Kiinnittääkö se päiväkodin johtajan ammatilliseen johtamiseen vai etäännyttääkö se sitä? (Pondeva 2009, 45 - 46.)

Julkisen sektorin päiväkodin johtajan perustehtäväkäsitteen sisältöön vaikuttaa ne lainsäätäjän painottamat tehtäväalueet, jotka ovat kirjoitettu hallituksen esitykseen ammatillisen johtajuuden ja hallinnollisen johtajuuden eroina. Ammatillisessa johtajuudessa erot liittyvät varhaiskasvatuksen sisällön ja toiminnan, henkilöstön ammatillisen osaamisen ja asiakasyhteistyön johtamisen tehtäväalueisiin (HE 226/2004 vp, Parikka 2005). Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus- ja osaamistarpeita (2007, 30–33) arvioinut työryhmä arvioi päiväkodin lähijohtamistehtävän edellyttävän toimintaympäristöön ja perustehtävään, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, kehittämiseen, eettiseen toimintaan, pedagogisen toimintaan, henkilöstöön, turvallisuuteen, hyvinvointiin, hallintoon ja normistoon liittyvää johtamisen osaamista.

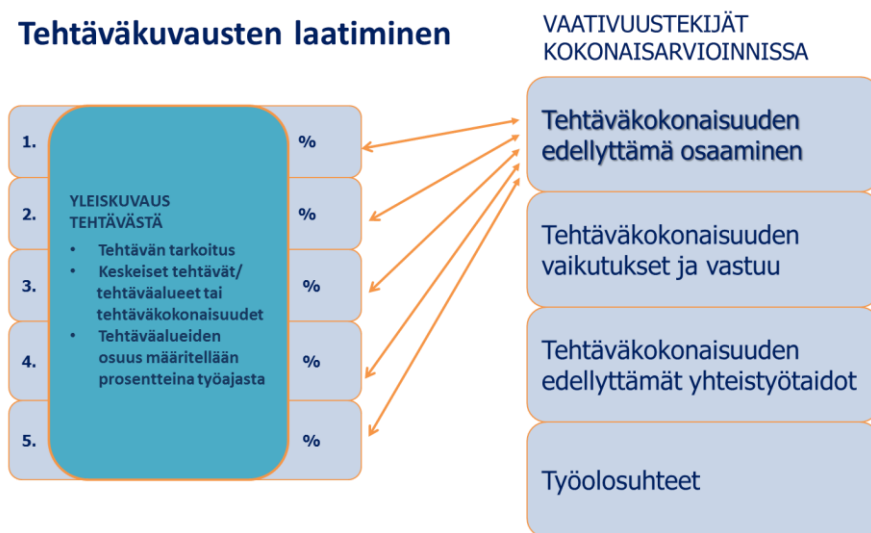
2.7 Tehtäväkuvaus on kuin kivijalka talossa

Kunnallisen palkkausjärjestelmän tavoitteena on motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, edistää toiminnan tuloksellisuutta ja pitää kuntasektorin palkat kilpailukykyisinä. Tähän kuntatyönantaja pyrkii omien sanojensa mukaan oikeudenmukaisella palkalla, joka perustuu ensisijaisesti tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisiin työtuloksiin sekä työyksikön tuloksellisuuteen. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaiset vaativuustekijät tehtävien vaativuutta arvioitaessa ovat työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, harkinta), työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin), työn edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset) ja työolosuhteet. Työn edellyttämällä osaamisella on suurin painoarvo. Työn vaativuudella tarkoitetaan työn tekijälleen asettamia vaatimuksia. Se kertoo työntekijälle millaisia valmiuksia tulee olla, jotta hän suoriutuu työstään asianmukaisesti. Siinä ei huomioida henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan töiden vaativuuksien keskinäistä vertailua ja töiden asettamista vaativuuden mukaan keskinäiseen järjestykseen. Töiden sisällöt tulee selvittää tasapuolisesti, kattavasti ja samalla tarkkuusasteella, ja tehtäväkuvaukset laatia yhdenmukaisin perustein. Tehtäväkuvaus on sekä tehtävän että työympäristön analyysi. (Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu 2001; KVTES 2010–2011, 22, 27–29.)

Tehtävien vaativuuden arvioinnin tulee perustua tehtäväkuvaukseen, josta käyvät ilmi tehtävän tarkoitus ja siihen kuuluvat olennaiset tehtäväkokonaisuudet. Tehtäväkuvausten pitää olla vertailukelpoisia keskenään ja mahdollistaa tehtävien vaativuuden vertailu palkkaryhmien sisällä. Jos kunnassa on useita työntekijöitä, jotka tekevät samanlaisia tehtäviä, niin tällöin voidaan tehdä esimerkiksi mallitehtäväkuvaus. Mallitehtäväkuvaukset laaditaan yhteistyössä työnantajan edustajan ja asianomaisen ammattiryhmän edustajan, pääluottamusmiehen tai luottamusmiehen kanssa. Mallitehtäväkuvauksen vahvistaa työnantaja ja se käsitellään viranhaltijoiden tai työntekijöiden kanssa. (Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu 2001; KVTES 2010–2011, 27–29.)

Yhteistoiminnallisesti ja hyvin laadittu palkkausjärjestelmä tukee kunnan toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista. Tehtäväkuvauksella on monta tehtävää. Se on tehtäväkohtaisen palkanosan määrittämisen perusta, lähtökohta henkilökohtaisten tulostavoitteiden määrittämiselle ja asettamiselle, väline osaamiskartoituksessa ja rekrytoinnissa. On tärkeä huomata, että sopimus määrittelee palkkausjärjestelmän kiinteäksi osaksi johtamista ja siten järjestelmän ytimessä olevan tehtäväkuvauksen johtamisen välineeksi (Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu 2001; KVTES 2012–2013, 25). Tehtäväkuvauksella vaikutetaan (KUVIO 9), kun arvioidaan sen sisällön merkityksiä tehtävän vaativuuteen.

Tehtäväkuvausten laatiminen



KUVIO 9. Tehtäväkuvauksen yhteys arviointikriteereihin

Tehtäväalueiden kuvaamisella on tärkeä merkitys suhteessa vaativuustekijöihin. Merkityksellistämällä (sensemaking) Weickin (1995) viittasi teoriaan ihmisten toimintaprosessista, jossa he järjeistävät kokemuksensa yhteensopiviksi tulkitsemalla ja peilaamalla niitä olemassa oleviin viitekehyksiin. Ennestään määrittelemättömät asiat otetaan haltuun ja järjestellään ymmärrettäviksi antamalla niille merkityksiä. Merkityksellistäminen ei ole pelkkää tulkintaa, vaan asioiden yhdistelemistä ja uuden luomista. (Ojakangas 2011, 46–47.) Korhosen (2008, 196, 207) mukaan perustehtävän jäsentäminen on olennainen osa organisaation kehittämisen edellytysten selkiyttämistä. Hän pitää prosessoivaa ja merkityksiä antavaa perustehtävän jäsentämistä tärkeänä yksilöille ja yhteisöille, koska se tukee työtehtä-

vistä selviytymistä ja omaa ammatillista kasvua. Se auttaa kirkastamaan näkemystä tehtäväkokonaisuuden hoitamisesta ja priorisoimaan tehtäviä.

Työnantajan on tehtäväkohtaisesta palkasta päättäessään käytettävä harkintavaltansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon. Tavoitteena on, että samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (Lindholm 2005, 18) mukaan päivähoiton johto- ja esimiestehtävien palkkaryhmään 05PKO014 kuuluvien päiväkodin johtajien päätehtävät muodostuvat johtamisesta, päätöksenteosta ja valmistelusta. Tämä ohjaa kokemuksen mukaan heikosti tehtäväkuvausten laatimista! Objektiivista kokonaiskuvaamisen otetta tarvitaan, kun selvitetään päiväkodin johtajan pääasiallisia tehtäviä. (Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu 2001; KVTES 2010–2011, 171–172.)

On tärkeää määritellä, että ovatko tehtävät pääasiassa hallinnollisia tehtäviä vai varhaiskasvatuksen työ- ja kasvatusyhteisön johtamisen tehtäviä. Tehtäväkuvauksesta tulisi selvittää mikä on johtajuuden tarkoitus julkisessa organisaatiossa. Päiväkodin johtajan työtehtävän määrittelyssä tulee ottaa huomioon tehtävien vaativuus ja laaja-alaisuus sekä huolehtia työmäärän kohtuullisuudesta (Sarvimäki & Silta-niemi 2007, 51). Alavan (2007, 249) mukaan koulujen johtamisen muutoksissa on huomattu se, miten erilaiset kuntakohtaiset järjestelyt ovat johtaneet erikoisiin organisatorisiin yhdistelyratkaisuihin ja toiminnan painopiste on siirtynyt johtamisesta hallinnointiin ja viranomaistehtävien täyttämiseen. Nivalan (1999, 23 -24, 30, 212) väitöskirjan keskeiset tehtävää kuvaavat käsitteet olivat pedagoginen päivittäisjohtaminen, palvelujohtaminen ja hallintotyö. On huomattava, että 1990-luvun lopulla kunnan yleissitova virka- ja työehtosopimus ei vaatinut tehtäväkuvauksia, joten organisaatiolta puuttui jäsentävä kokonaisnäkemys. Nivalan tutkimuksessa mainitut käsitteet olivat kokemuksellisia ja peräisin arkidiskurssista, mutta tärkeä havainto oli, että käsitteiden sisältöjä ei kunnissa ollut perusteellisesti pohdittu.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

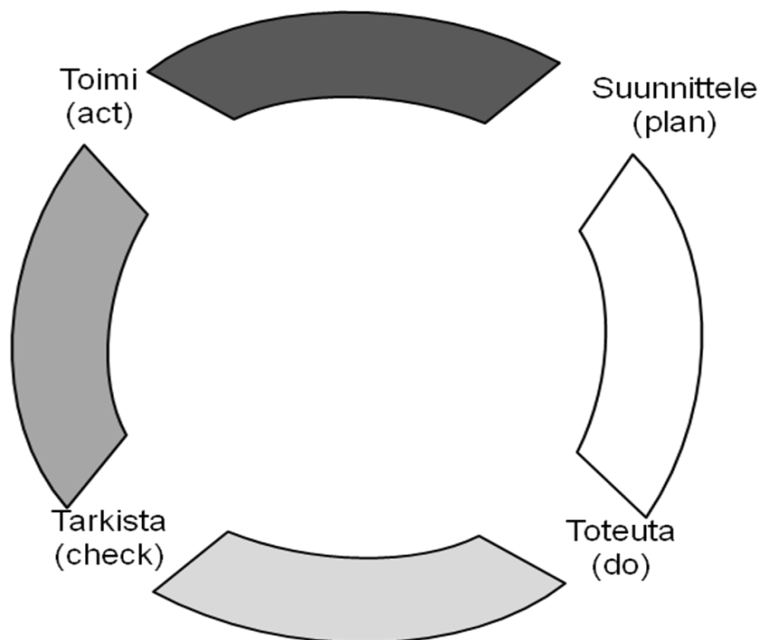
3.1 Kehittämismetodi ja soveltaminen

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa kerään uutta tietoa toimeksiantajani edunvalvontaympäristöstä eli kunnista päiväkotien johtajien tehtävistä. Tehtäväkuvaus on tärkein tietolähde saada tosiasiallista tietoa, ei vain mielipidetietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 11.) Kehittämistoiminta lähtee arkitiedon ja tutkimusosiossa saadun tutkimustiedon muodostamasta todellisuuskäsityksestä. Kohtaan työssäni valtakunnallista päiväkodin johtamisen arjen diskurssia lähes päivittäin. Tätä on pidettävä tärkeänä siksi, että johtajan työ näyttäytyy käytännöllisenä ja näkemyksellisenä. (Nivala 1999, 30.) Tehtäväkuvaukset ovat faktaa reaalityodellisuudesta, mutta niistä saadun analysoidun tiedon muokkaaminen kehittämistyön aineistoksi sisältää tulkintaa. Se kuitenkin mahdollistaa kehittämistoiminnalla vaikuttamisen uuden todellisuuden rakentamiseksi virallisessa toimintaympäristössä eli kuntien päivähoito- tai varhaiskasvatusorganisaatioissa. Kehittämisen käyttöteorioilla pyrin arjessa toimivaan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 35–38; Virtanen & Stenvall 2010, 21.)

Pyrin hyödyntämään vertailukehittämisen ideaa ja menetelmää, kun etsin samankaltaisuutta aineiston tehtäväkuvauksista ja pyrin tunnistamaan kehittämiskohteita tehtäväalueissa sekä oppimalla parhaista tehtäväkuvauksista. Vertailukehittämistä on sovellettu ennakkoluulottomasti eri aloilla tapahtuvassa kehittämistoiminnassa. Tavoitteeni on tutkimustietoon perustuva yhtenäinen tehtäväkuvausmalli tehtäväalueista (arkkityyppi), joissa on otettu huomioon opinnäytetyöni tietoperustan teoriaa ja empiriaa niistä tosi-asiallisista tehtävistä, joista päiväkodin lähijohtajuus muodostuu. Arvioin (analyysi) aineistostani hyvät sovellutukset ja mallit suhteessa oletusmalliini (hypoteesi). Vertailukehittämistä ja aineistoa hyväksi käyttäen pyrin kehittämään tuotoksen (synteesi), joka on paras mahdollinen malli julkisen päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksista. (Mäkelä 2003, 73; Tuominen, Paananen & Virtanen 2005, 60–61.)

Julkisen päiväkodin lähijohtajuuden tosiasiallisten tehtäväalueiden tunnistaminen ja niiden laatimiseen osallistuvien OAJ:n paikallisten toimijoiden vertaisoppimisen kehittäminen on ollut pontimena hankkeeni tavoitteenmuodostuksessa. Lähtökohtaisesti voi olettaa, että kunnissa toimivien päiväkotien lähijohtajuus muodostuu samoista elementeistä. Vertailukehittämisen menetelmässä on peruslähtökoh- tana se, että esimerkiksi projekti voi oppia toisten, samanlaisten asioiden ja on- gelmien kanssa työskentelevien projektien tai organisaatioiden kokemuksista. Se voidaan nähdä strategiana parantaa jatkuvasti omaa toimintaa ja vertailukehittä- minen voi vaihdella epämuodollisesta systemaattiseen toimintatapaan. (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 36.)

Vertailukehittämisellä on yhteyttä laatuajatteluun, ja vertailukehittämisessä sen ideaa ja toteutusta voidaan kuvata Demingin (1992) laatupyörää tai PDCA-kehää mukaillen (Aro ym 2004, 37). Hyödynnän kehittämisajattelussani soveltaen De- mingin jatkuvan parantamisen laatupyörää kehittämistyöni etenemistä jäsentävänä mallina (KUVIO 10). Varhaiskasvatuksen laatuajattelu määrittää tämän hankkeen toiminnallisen vaiheen sisältöä.



KUVIO 10. W.E. Demingin laatupyörä vertailukehittämisessä (Aro ym. 2004)

Päiväkotitoiminnalta edellytetään samanaikaisesti korkeaa laatua sekä tehokkuutta ja tuloksellisuutta, joka ilmenee muun muassa kunnan vaatimissa korkeissa käytö- ja täyttöasteissa (EOAK 2002). Sosiaali- ja terveysministeriön muistiossa (13.8.1992/liite 1) asetettiin tehokkuustavoitteeksi päiväkotien vajaakäytön poistaminen ja henkilöstöresurssien maksimaalinen hyödyntäminen. Tämä liittyi samanaikaiseen lapsiryhmien normien ja maksimikoon poistamiseen. (Pihlaja 2004, 21.) Käsitteitä tuloksellisuus ja laatu voidaan myös mieltää sisällöiltään yhteneviksi ja kiinteästi toistensa osaksi (Oksanen, R. 2003, 29–30). Päiväkodin varhaiskasvatuksen institutionaalisen laadun kriteerejä on luokiteltu kolmeen pääryhmään, rakenteisiin, prosesseihin ja tuloksiin. **Rakenteellisiin kriteereihin** kuuluvat muun muassa resurssien institutionaaliset ulottuvuudet kuten ryhmäkoko, henkilökunnan koulutustaso, aikuinen-lapsi – suhdeluku tai varhaiskasvatussuunnitelma ja sen sisältö. **Prosessikriteereihin** sisältyvät päiväkodin tapahtumat, kuten lasten kanssa toimiminen ja hoito-, kasvatus- ja opetusaktiviteetit, lasten ja aikuisten välinen vuorovaikutus sekä henkilökunnan ammatillinen toiminta. **Tuloskriteerit** on voitu määritellä halutuiksi tai toivotuiksi kehityspiirteiksi kuten esimerkiksi lasten myönteiset kokemukset, lapsen hyvä kasvu, kehitys ja oppiminen, vanhempien tyytyväisyys varhaiskasvatuspalveluihin ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (Dahlberg, Moss & Pence 1999; Nummenmaa 2004, 82.)

Laadunhallinnan vastuu julkisessa toiminnassa on toiminnan järjestäjällä ja sen toiminnallisella johdolla, joka toimii virkavastuulla eli viran hoitamisesta viran haltijalle kuuluvalla vastuulla. Yksikkötasolla laadunhallinnasta vastaa julkisen päiväkodin johtaja. Päiväkodin johtajat ovat virkasuhteessa kuntaan, koska heidän tehtäviinsä yleensä kuuluu päätöksen tekeminen kunnallisen päivähoitopaikan myöntämisestä. (Parikka 2008, 10.) Lain mukaan virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa kunta on työnantajana ja viranhaltija työn suorittajana (Laki kunnallisesta viranhaltijasta, 304/2003). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan perustana ovat viralliset, varhaiskasvatusta sitovat kansalliset ja kansainväliset asiakirjat, joista keskeisimpinä Lasten oikeuksien sopimus, päivähoidon, lastensuojelun, sosiaalihuollon ja opetuslainsäädäntö. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 60, 74, 77–79.) Laatu ei muodostu yhdestä ainoasta totuudesta, ja varhaiskasvatuksen laadun määrittelyssä ja arvioinnissa on siirrytty prosessien ja kontekstien korostamiseen sekä asiakasläh-

töiseen (lapsi, perhe) ja systeemiseen eli järjestelmän kokonaisarviointiin ja intersubjektiiviseen eli asiakasyhteistyön ja ihmisten välisen toiminnan laadun kehittämiseen (Parrila 2002, Nummenmaan teoksessa 2004, 83). Julkisen päiväkodin johtajan tulee hahmottaa oma organisaationsa aina kokonaisuutena eli mistä se koostuu, mikä on sen sisältö, ja miten sen kehittymistä voi arvioida, jotta voisi ymmärtää, hallita ja johtaa organisaatiokulttuuria. Laatu on varhaiskasvatustoiminnassa hyvin periaatteellinen käsite ja sen tulee kytkeytyä luotettavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. (Schein 2009, 1; Virtanen & Stenvall 2010, 166.) Varhaiskasvatuksen asiantuntijana päiväkodin johtajan tulee kertoa kuntapäätäjille, että laadukas varhaiskasvatus onkin tärkeää nähdä myös lapsen oikeutena (OECD pitää Suomen varhaiskasvatusta laadukkaana 2012).

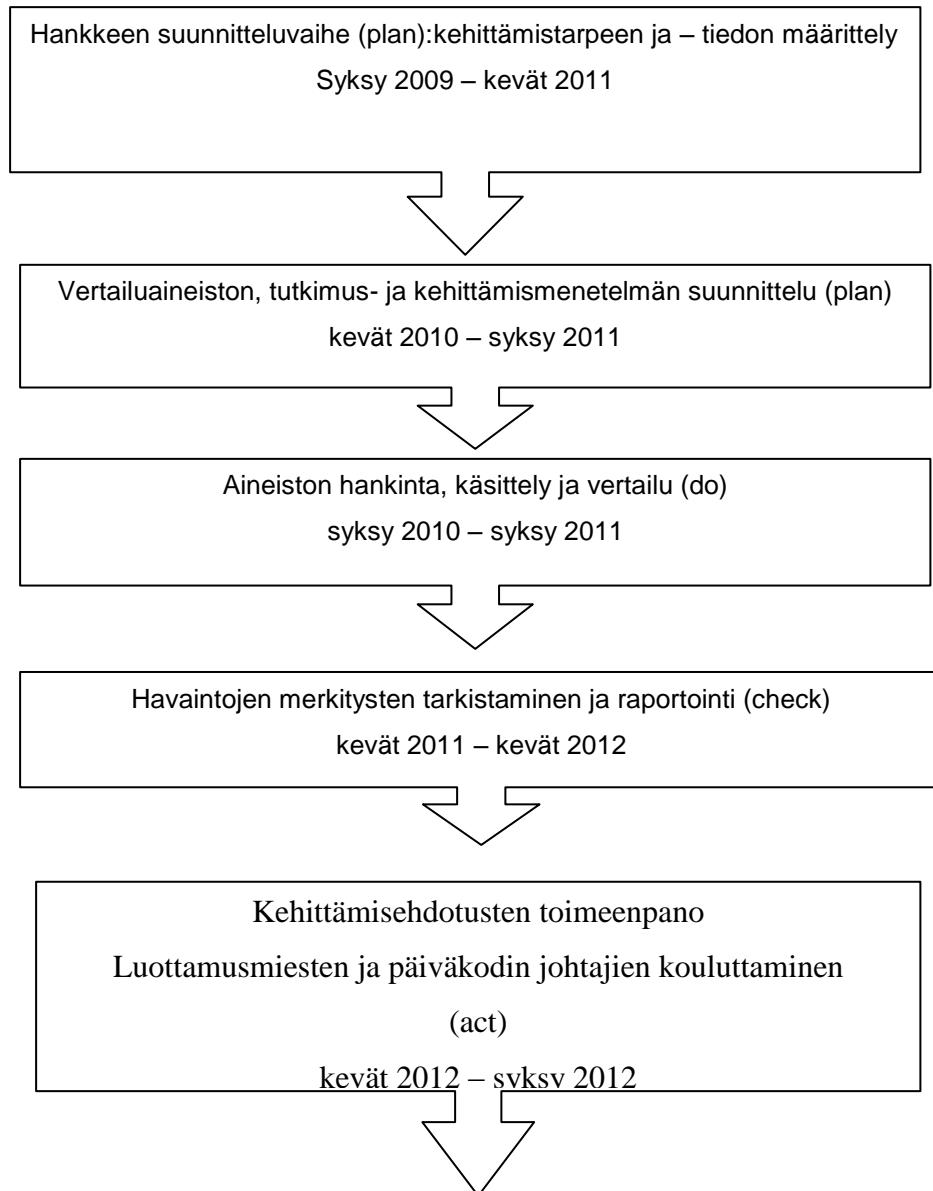
Toimeksiantajani OAJ:n kehittämisintressinä on julkisen päiväkodin johtajan tehtäväkuvausten arviointi ja vertailukehittäminen ja se toteutuu opinnäytetyössäni seuraavan kokonaissuunnitelman (KUVIO 11) mukaisesti:

1. HANKKEEN SUUNNITTELUVAIHE (PLAN 1): KEHITTÄMISTARPEEN JA – TIEDON MÄÄRITTELY
<ul style="list-style-type: none"> Havaitut epäselvyydet kunnissa julkisen päiväkodin johtajan asemasta lähijohtajana suhteessa työtehtäviin ja paikalliset edunvalvontaongelmat. Julkisen päiväkodin johtamistyön ja tehtäväalueiden perusteiden nykytilan selvittäminen ja tarkastelu lainsäädännön, ohjausasiakirjojen ja tutkimusten valossa. Päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen kehittämisen tarpeellisuuden toteaminen. Toimeksiantajan mission (toiminta-ajatuksen) toteutusta eli julkisen päiväkodin johtajuuden aseman parantaminen tehtäväkuvausten kehittämisen avulla.
2. VERTAILUAINEISTON, TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄN SUUNNITTELU (PLAN 2)
<ul style="list-style-type: none"> Empiirinen, edustava ja kattava vertailuaineisto julkisen päiväkodin johtajan pääasiallisista tehtäväalueista Suomen 50 suurimmasta kunnasta. Aineiston arviointi ja tehtäväkuvausten erittely tehtäväalueittain. Aineiston vertailu ja kehittämistarpeiden hahmottaminen.
3. AINEISTON HANKINTA, KÄSITTELY JA VERTAILU (DO)
<ul style="list-style-type: none"> Aineistopyynnön laatiminen ja lähetys julkisten päiväkodin johtajien paikallisille luottamusmiehille. Aineiston vastaanottaminen ja järjestely. Aineiston erittely tehtäväalueittaisiin luokkiin. Systemaattinen jäsenitys ja luokittelu kehittämiskriteerien perusteella yhteistyössä hankeryhmän kanssa käyttäen oletusmallin käsitekarttaa (kuvio 4).
4. HAVAINTOJEN MERKITYSTEN TARKISTAMINEN (CHECK)
<ul style="list-style-type: none"> Tehtäväkuvausten puutteiden, yhtäläisyyksien ja erojen havainnot. Havaintojen dokumentointi. Havaintojen tarkistaminen metodisessa viitekehyksessä johtopäätösten tekemistä varten. Kehittämisehdotuksien laatiminen paikallisiin toimenpiteisiin ja tehtäväkuvauksen mallinnus (arkkityyppi).
5. KEHITTÄMISEHDOTUSTEN TOIMEENPANO (ACT)
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisehdotusten ja mallinnuksen muokkaus koulutusaineistoksi. Päiväkodin johtajien kouluttaminen Luottamusmiesten kouluttaminen Julkisten päiväkotien johtajien tehtäväkuvausten tarkistaminen paikallistasolla vastaamaan lähijohtajuuden tosiasiallisia vaatimuksia ja tehtäviä. Vaikuttavuuden seuranta keskus- ja paikallistasolla.

KUVIO 11. Kehittämisen kokonaissuunnitelma

3.2 Hankkeen aikataulu ja eteneminen

Kehittämishanke on luonnollinen osa normaalia vuosittaista työsuunnitelmaani ja tähtää siinä vuonna 2012 toteutettavien päiväkodin johtajakoulutusten suunnitteluun ja valmisteluun sekä uudistetun luottamusmieskoulutuksen suunnitteluun. Opinnäytetyöni etenee ajallisesti seuraavan väljän aikataulun (KUVIO 12) mukaisesti:



KUVIO 12. Etenemisaikataulu

3.3 Empiirisen aineiston hankinta

Empiirisenä aineistona käytän viidenkymmenen suurimman kaupungin päiväkodin johtajien voimassa olevia tehtäväkuvauksia vuosilta 2010 ja 2011 (TAULUKKO 1). Näiden kaupunkien päiväkotien lasten lukumäärällä laskettuna otanta on kokonaisväestöön nähden edustava ja kattava julkisesta päiväkotitoiminnasta. Kunta- ja sopimusalan kokemuksen perusteella katson, että suuriin kaupunkeihin suuntautuvaa harkittua otantamenetelmää voi sanoa eliittiotannaksi, jonka perusteella informanteiksi on valittu organisaatiot, joilta uskon saavani parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 88–89). Otantaan valitut kunnat ovat sen suuruisia, että niissä on yleensä yksikkö- tai kuntatasoisen henkilöstöasioiden hoitamisesta vastaava päätoiminen asiantuntijahenkilöstö. Pie-nemmissä kunnissa henkilöstöasiat voivat sisältyä esimerkiksi kunnanjohtajan, hallintopäällikön, talouspäällikön tai kunnansihteerin tehtäviin. Tämä saattaa näkyä työ- ja virkasuhde-ehtoihin ja -määräyksiin liittyvissä osaamisongelmissa. Henkilöstöasioiden hoitaminen edellyttää aina riittävää perehtymistä ja ajankäyttöä. (Henkilöstöhallinto tukee esimiestyötä 2012.)

TAULUKKO 1. Kuntien koko

asukasmäärä	Lkm	%
alle 30000	16	32
30 000–49 999	15	30
50 000–99 999	11	22
yli 100 000	8	16
Yht.	50	100

Aineistopyynnön ajankohtana vuosina 2010 ja 2011 koko Suomen väestö oli 5 351 427 asukasta ja aineistoa kuvaavien kuntien asukasmäärä oli 3 532 252 asukasta eli tutkimusosion väestökattavuus oli 66 % (Väestörekisterikeskus 2010). Päivähoidon piirissä väestön ikäluokasta 1 – 6 – vuotiaat eli alle kouluikäisistä hoidettiin 223 088 lasta vuonna 2010. Tästä noin 62 prosenttia oli joko kunnallisessa tai yksityisessä päivähoidossa Kelan yksityisen hoidon tuen turvin. Enem-

mistö eli 72 prosenttia päivähoidossa olevista lapsista hoidettiin kunnallisissa päiväkodeissa. (Stakes 2010.) Aineiston kaupungit sijoittuvat kuntakentässä suurten, keskisuurten ja pienehköjen kaupunkien joukkoon; puolet keskisuuria, kolmasosa pienehköjä ja alle viidesosa suuria (taulukko 1). Kaupunkien nimiä ja niiden vastauksia en yksilöi. Noudatan tässä samaa keskustason käytäntöä kuin KT Kuntatyönantaja omassa selvityksessään KVTES-palkkausjärjestelmästä (Nybondas-Kangas 2011, 10).

Hankkeen aineiston olen kerännyt OAJ:n paikallisilta pääluottamusmiehiltä ja luottamusmiehiltä. Olen lähettänyt aineistopyynnön (liite 3) sähköpostilla. Tiedontuotantona tässä ei ole varsinaista tutkimuksellista otetta, vaan enemmän on kyse systemaattisesta tiedonkeruusta (Toikko & Rantanen 2009, 114). Tehtäväkuvaukset ovat julkisia asiakirjoja, jotka voi saada pyytämällä niitä kuntien virkamiehiltä. Kunnallisen viranomaisen asiakirjana pidetään sen hallussa olevaa asiakirjaa, jonka viranomainen on itse laatinut tai joka on toimitettu viranomaiselle tietyn asian käsittelyä varten. (Paavilainen 2010, 7.) Tehtäväkuvauksia ei ole määrätty salassa pidettäviksi viranomaisen asiakirjoiksi (Julkisuuslaki 621/1999, 1 §, 9 §, 24 §). Aineistona olevissa tehtäväkuvauksissa ei ole henkilötietoja. Päädyin keräämään aineiston OAJ:n paikallisilta henkilöstön edustajilta, koska pidin tätä hankintatapaa luotettavimpana ja varmimpana saada kattava aineisto. Päiväkodin johtajia edustavat OAJ:n luottamusmiehet ovat olleet laatimassa tehtäväkuvauksia työnantajan edustajan kanssa. Sopimuksen mukaan päiväkodin johtajalla on oikeus saada kopio virkatehtävänsä vahvistetusta tehtäväkuvauksesta. (KVTES 2010–2011, 29.) Tehtäväkuvaukset tulisi laatia lomakkeelle kuntatyönantajan työnvaativuuden arvioinnin suorittamiseen antamien ohjeiden mukaisesti (Saipio 2003, 7). Kunta-alan sopimukseen perustuvien tehtäväkuvauksien käyttöön oltiin on ollut alun alkaen kirjavuutta. Tutkimuksen (Lahti, Tarumo & Jämsén 2006, 47) mukaan käyttöönottoaiheessa kuvauksiin on jäänyt vääristymiä.

Lähetin aineistopyynnön 50 suurimman kunnan Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO/OAJ:n pääluottamus- tai luottamusmiehelle, joka toimii henkilöstön edustajana kuntansa päiväkodin johtajille. Aineiston hankintapyyntöön tuli 46 myönteistä vastausta eli sopimuksen mukaisesti työnantajan vahvistamaa (KVTES 2010–2011, 29) päiväkodin johtajan tehtäväkuvausta. Neljästä kunnasta

tätä ei löytynyt eli vastaus puuttui neljästä kunnasta. Näin ollen vastausprosentti oli 92 % (N = 46). KT Kuntatyönantajan kyselyyn vastasi 175 kuntaa tai kuntayhtymää ja vastausprosentti oli 40 %. KT Kuntatyönantaja kysyi muun muassa, että minkälainen paikallinen työn vaativuuden arviointijärjestelmä (TVA) on KVTES:ssä käytössä. Vastausten mukaan 7 % kunnista ei ollut käytössä mitään TVA-järjestelmää. (Nybondas-Kangas 2011, 10.)

3.4 Aineiston analysointi

Tämän kehittämistyön edunvalvonnallisesta tarkoituksesta johtuen kiinnitän erityistä huomiota tehtäväkuvausten olemassaoloon, niissä oleviin keskeisiin tehtäväalueisiin, ammatillisen johtamistyön ja kasvatus- ja opetustyön säännölliseen yhdistämiseen, työajankäyttöä ohjaavaan tehtäväalueiden prosenttijakoon sekä palkkaryhmän olemassaoloon. Kaikki aineiston tehtäväkuvaukset on tehty ennalta suunnitellulle lomakkeelle. Yhdenmukaisuus helpottaa aineiston sisällön arviointia, erittelyä ja luokittelua. Tästä syystä karsin ja tiivistin aineistoa, koska sen avulla voin saada paremmin itselleni ymmärrystä ja tulkintaa siitä, mitä olennaista lisävalaistusta aineisto tuo kehittämishaasteisiin vastaamiseen. Niiniluodon (1983) mukaan tutkimuksen tekijä käy dialogia tulkittavan aineiston kanssa ja soveltaa hypoteettis-deduktiivisen metodin mukaista päättelyä. (Mäkelä 1992, 36–37.)

Tehtäväkuvausten analysoinnin lähtökohta on oletukseni ja hypoteesini päiväkodon johtajan keskeisistä tehtäväalueista, jonka esitin käsitekartan muodossa sivulla 27. Sain käyttööni käyttökelpoisen aineiston. Luin kaikki tehtäväkuvaukset ja arvotin niiden sisällön käsitekartan perusteella suunnittelemani taulukkoon (Liite 4). Tehtäväkuvauksista tekemäni havainnot tiivistin taulukkoon havaintoluokkiin ja niitä kuvaaviin numeroihin. Tilasto kertoo tehtäväkuvauksissa olleiden tehtäväalueiden osumamääristä havaintoluokittain. Taulukoilla pyrin edustavaan kuvaan asioista. Numeroista koostuvan taulukon ulkopuolella olevaa tietoa kuvaan sanallisesti, jolla pyrin oikean kuvan muodostumiseen asioista. Tilastotaulukot ovat käyttökelpoisia apuvälineitä asioiden kuvaamisessa, jos havaintojen kohteena on suurempi määrä asioita. Tilastotaulukossa tarkastelen ja teen mittaukset kunkin havainnon kohdalla erikseen. Yksinkertainen jakauma syntyy niin sa-

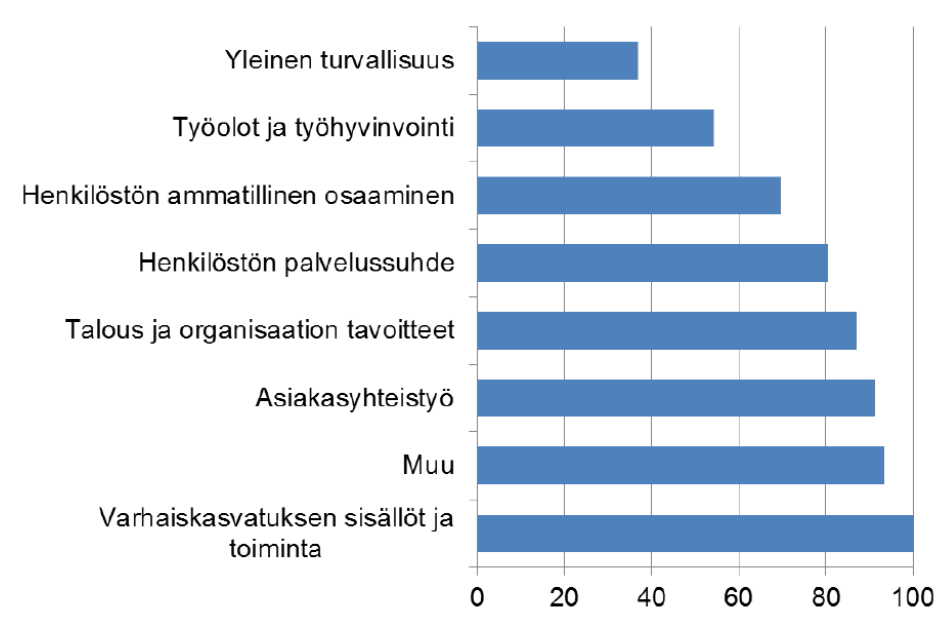
notun tukkimiehen kirjanpidon avulla. Tämä on oikea tapa luokitella havaintoja tiedon käyttötarkoituksen kannalta. Tilastoja tulkittaessa lähdetään siitä, että tilasto osoittaa vain asioiden suuria linjoja. Pyrin analysoimaan ja tulkitsemaan niitä lainsäädännön, normien, ohjausasiakirjojen ja tutkimustiedon avulla, jotka liittyvät kiinteästi päivähoitoon yleensä ja erityisesti päiväkodin varhaiskasvatustoiminnan perustehtävään ja sitä täydentäviin tehtäviin. (Verkkokoulu 2012.)

4 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TEHTÄVÄKUVAUSTEN TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

4.1 Päiväkodin johtajan keskeiset tehtäväalueet

Päiväkodin ammatillisessa johtotehtävässä toimivalla päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu johtamansa yksikön varhaiskasvatuksen laadun ja tuloksellisuuden toteutumisesta. Tuloksellisuus tarkoittaa asiakkaiden saaman varhaiskasvatuspalvelun vaikuttavuutta. Lasten päivähoito on varhaiskasvatuspalvelu, jossa yhdistyvät lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ja vanhempien oikeus saada lapselleen hoitopaikka (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 11) määritellään varhaiskasvatus pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaksi kasvatukselliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Päiväkodin johtajan työtehtäviin kuuluvat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen kasvatusorganisaatiossa, palveluorganisaation johtaminen kunnan lähipalveluna ja työyhteisön sekä sen henkilöstön osaamisen johtaminen. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 50.)

Kuviossa 13 on kuvattu oletusmallin pohjalta jäsenneiltyä kuntien päiväkodin johtajan pääasiallisten tehtäväalueiden esiintyminen 46 kunnan päiväkodin johtajien tehtäväkuvauksissa. Kaikkiin tehtäväkuvauksiin sisältyi varhaiskasvatustoiminnan johtaminen päiväkotiyksikössä. Luokan muut tehtäväalueiden sisällössä oli suurta eroavuutta. Muita tehtäväryhmiä oli yllättävän suuri määrä, joka vaati niiden erillistä ja tarkempaa tarkastelua.



KUVIO 13. Päiväkodin johtajien pääasialliset tehtäväalueet

Tutkimusten mukaan kasvatustalouksien operatiivisella johdolla kuten päiväkodin johtajilla on erittäin suuri valta ja vastuu suhteessa päiväkodin varhaiskasvatustyön toteutumiseen. Julkisissa organisaatioissa valtaan liittyy eettisen vastuun lisäksi myös poliittinen vastuu (Hayward & Lukes 2008) eli vastuu suunnasta, valinnoista ja toimenpiteistä. Erilaiset johtamisperiaatteet perustuvat erilaiseen valtaan, ja ne ilmentävät ja ylläpitävät kasvatustyön ympäristöissä tietynlaista kuvaa hyväksytyistä toimintatavoista. Tämä on usein tehtävien arvostamisesta heijastuvaa tiedostamatonta organisaation arkea. Lähijohtajaa tulisi pitää yhä enemmän tukijana, auttajana ja valmentajana, joka mahdollistaa käytännön työn kasvatustalouksissa kaikkien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä ammatillisuuden vaatimukset johtamisen osalta kasvavat. Kuntaorganisaatio ja hallinto antaa lähes täydellisen vapauden päiväkodin johtajalle toteuttaa tehtäväkuvauksen mukaista perustehtävää ja substanssin johtamista. Se ei välttämättä anna tukea sille, mutta seuraa kyllä tarkasti päivähoitojärjestelmän tunnuslukuja kuten käyttö- ja täyttöastetta. (Kuusela 2010,14; Nivala 1999, 205; Pennanen 2006, 173.) Sosiaalishallinnon piirissä tähän asti toteutettu julkinen varhaiskasvatus on painottanut päivähoitopalvelua yhteiskunnallisena funktiona, kuten vanhempien työssäkäynnin mahdollistajana ja siksi järjestelmää on kehitetty työelämän ehdoilla sen sijaan, että perimmäinen funktio ja kehittämisen fokus olisi var-

haiskasvatuksellinen. Jos kunta on arvostanut enemmän päivähoitoa, niin päiväkodin johtajan vastuu varhaiskasvatuksesta on erittäin suuri. (Nivala 1999, 207; Semi 2012,10; Onnismaa 2010, 237.)

4.2 Perusteet päiväkodin johtajan keskeisille tehtäväalueille

4.2.1 Varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta

Päiväkodin varhaiskasvatuksen sisältöjen ja toiminnan johtaminen on kaikissa tehtäväkuvauksissa pääasiallinen tehtäväalue (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta -tehtäväalue

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta	46	100
N = 46		

Päiväkodin ammatillisessa johtotehtävässä ja lähijohtajana toimivalla päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu johtamansa yksikön varhaiskasvatuksen laadun ja tuloksellisuuden toteutumisesta. Käytännössä tuloksellisuus tarkoittaa lapsi-asiakkaiden saaman varhaiskasvatuspalvelun laatua ja vaikuttavuutta päivittäisessä toiminnassa ja lasten huoltaja-asiakkaille päivähoiton kasvatuspalvelujärjestelmän vaikuttavuutta suhteessa heidän lastensa kasvatuksellisiin tarpeisiin. Lapselle varhaiskasvatuksen korkea laatu ja vaikuttavuus tarkoittavat positiivista tukea lasten elämään, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sitä kautta terveeseen kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen. Varhaiskasvatuksen sisältöihin kuuluvat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen päiväkodin kasvat- tus- ja työorganisaatiossa. Varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta vaativat muun muassa pedagogisen toiminnan, toimintaympäristön ja työmenetelmien laaja- alaista suunnittelua, organisointia, kehittämistä ja johtamista. (Alila & Kronqvist 2008, 31–35; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 50–51; Varhaiskasvatuksella parhaat mahdolliset lähtökohdat lasten tulevaisuudelle 2011)

Päiväkodin johtajan on kehitettävä palvelutoimintaa ja edistettävä varhaiskasvatustyössä ja arvioinnissa syntyneen ja kumuloituneen tiedon perusteella lapsen hyvinvointia. Tätä varten laki velvoittaa muita kunnallisia lapsuuden elämänvaiheen asiantuntijoita antamaan tukensa päiväkodin toiminnan, palvelutavoitteiden ja ammatillisen työn kehittämisessä sekä yhteisöllisessä ja rakenteellisessa työssä esimerkiksi kunnan lapsipoliittisessa ohjelmassa. Päiväkodin johtajalla on vastuu lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta. (Lastensuojelulaki 417/2007, 7 §, 8 §; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 45.)

Pedagogisen johtamisen kokonaisvastuuseen kuuluu varmistaa lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman tekeminen sekä sen perusteella ammattitaitoinen varhaiskasvatuksen toteutuminen päiväkodissa. Tähän sisältyy erityisen tuen järjestämisvastuu päivähoitolain (7 a §) mukaisesti, ja sitä varten kaikille erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitseville lapsille tulee laatia kuntoutussuunnitelma yhteistyössä lapsen vanhempien ja tarpeen mukaan kunnan muun sosiaalihuollon, terveydenhuollon sekä koulutoimen kanssa. (Färkkilä, Kahiluoto & Kivistö 2006, 26.) Erityispäivähoidon ja erityisvarhaiskasvatuksen järjestämisen ja toiminnan johtamisessa on päiväkodin johtajalla korostunut vastuu, koska sen normitus lain-säädännössä on vähäistä ja taloudelliset paineet ajavat helposti ylitse lapsen edun mukaisen resursoinnin toiminnan järjestämisessä. (Ruokolainen & Alila 2004, 21.)

Päiväkodin johtaja vastaa siitä, että päiväkodissa toteutetaan esiopetussuunnitelman perusteita. Päiväkodin esiopetussuunnitelma on velvoittava normi ja opetussuunnitelmien laadintaa tulee johtaa. Johtajan vastaa ja valvoo, että hänen johtamassaan esiopetusyksikössä noudatetaan perusopetuslakia esimerkiksi esiopetuksessa olevien oppilaiden erityisen ja tehostetun tuen sekä oppilashuollollisten palveluiden järjestämisessä. Erityisen tuen käyttö ja seuranta kirjataan yhteistyössä oppilaan ja huoltajan kanssa henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevaan suunnitelmaan eli HOJKSiin. (Karila 2001, 31; Koivisto & Lahtinen 2011, 356–357.)

Kuntien varhaiskasvatussuunnitelma (VASU) perustuu Stakesin laatimaan valtakunnalliseen ohjausasiakirjaan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (2005). Sen pohjalta kunnat ovat pääsääntöisesti laatineet kunnan varhaiskasvatussuunnitelman, jota päiväkodin johtaja noudattaa ja soveltaa päiväkodin varhaiskasvatuksellisen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa. Varhaiskasvatus perustuu Yhdistyneiden Kansakuntien Lapsen oikeuksien sopimukseen, perusoikeussäännöksiin sekä muuhun kansalliseen lainsäädäntöön. Lapsen oikeuksien sopimus velvoittaa sopimusvaltion turvaamaan lapsille osuuden yhteiskunnan voimavaroista, oikeuden osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon ja yhteiskuntaelämäänsä sekä oikeuden suojeluun ja huolenpitoon. Sopimuksessa painotetaan lapsen edun näkökulmaa kaikissa lasta koskevissa toiminnoissa. YK:n Lapsen oikeuksien sopimukseen kirjattujen lasten oikeuksien tulee toteutua koko lapsiväestön ja jokaisen lapsen elämässä. (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.)

Päiväkodin varhaiskasvatus toteutuu kokonaisuutena, jossa hoito ja huolenpito sekä kasvatus ja opetus nivoutuvat toisiinsa. Päiväkodin lapsiryhmässä varhaiskasvatustoimintaa toteuttaa opetus- ja kasvatushenkilöstöstä eli lastentarhanopettajista (asiantuntijatehtävät) ja hoito- ja huolenpitohenkilöstöstä eli lastenhoitajista (ammattitehtävät) koostuva työtiimi. Päiväkodin kasvatus- ja työyhteisössä työtiimillä tarkoitetaan lapsiryhmäkohtaista ammatillista henkilöstöä, joilla on toisiinsa täydentävää osaamista, yhteiset tavoitteet ja omaan professioonsa perustuvat ammatilliset toimintamallit sekä yhteisvastuullisuus päivittäisissä kasvatustilanteissa. (KVTES 2012–2013, 168–169; Sydänmaanlakka 2001, 48; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 12.) Päiväkodin johtajan ammatillinen ohjeistus tulee lainsäädännöstä ja valtakunnallisista ja paikallisista ohjausasiakirjoista (KUVIO 14).

VALTAKUNNALLINEN OHJAUS	PÄIVÄKODIN VARHAISKASVATUKSEN TOIMINNAN JA SISÄLLÖN JOHTAMINEN	KUNNALLINEN OHJAUS
Lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait ja asetukset määrittävät varhaiskasvatuksen ja siihen sisältyvän esiopetuksen toteuttamista.		Kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat, kunnan varhaiskasvatuksen järjestämisen keskeiset periaatteet, kehittämisen painopisteet ja kunnan varhaiskasvatuksen palvelujärjestelmä esimerkiksi osana kunnan lapsipoliittista ohjelmaa
Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset sisältävät yhteiskunnan järjestämän ja valvoman varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet.		Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma lähtökohtana valtakunnalliset varhaiskasvatuksen perusteet, kunnan omat linjaukset, strategiat ja sisällölliset tavoitteet.
Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen sisältöä, laatua ja kuntien varhaiskasvatussuunnitelmien laatimista.		Kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetuksen opetussuunnitelma muodostavat kokonaisuuden ja niiden välillä on selkeä jatkumo.
Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet ohjaavat valtakunnallisesti esiopetuksen sisältöä, laatua ja paikallisten opetussuunnitelmien laatimista.		Yksikön yksityiskohtainen varhaiskasvatussuunnitelma yksikön varhaiskasvatuksen – hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden – lähtökohdat sekä niiden toteutuminen arjen kasvatuskäytännöissä. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma ja lapsen esiopetuksen suunnitelma laaditaan yhdessä vanhempien kanssa, ja ne ohjaavat lapsi-

		kohtaisesti varhaiskasvatuk- sen ja esiopetuksen toteuttamista.
--	--	--

KUVIO 14. Välillisesti ja suoraan johtajan perustehtävään vaikuttava normi- ja suositushjaus

Varhaiskasvatuksen toiminnan ja sisällön johtaminen on työtä organisaation toiminnallisten tulosten aikaansaamiseksi ja liittyy aina johonkin organisaatiolle asetun tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksellisuus ja tavoitteen saavuttaminen edellyttää erilaista johtamistyön sisältöä ja käytäntöä eri organisaatiokonteksteissa, koska "sama malli sopii kaikille ja kaikkialla" ajattelutapa ei johtamistyössä toimi. Varhaiskasvatuksen substanssin johtamistyön sisällöt eivät merkittävästi vaihtelee eri kunnissa (KUVIO 14). Johtamistyön uudistumiseen kohdistuu sen sijaan paljon paineita, koska tieto ja vaatimukset kasvatusyhteisön toimivuudesta ja tuloksellisuudesta lisääntyvät koko ajan. Painopiste tulee siirtää reaktiivisesta hallinnoinnista proaktiiviseen johtamistyöhön, joka kehittää varhaiskasvatuksen sisältöjä ja toimintaa tutkimukseen ja tieteeseen perustuen. (Virtanen & Stenvall 2010, 13; Hujala & ym. 2009, 76.)

Päiväkodin varhaiskasvatuksen sisällön ja toiminnan vaikuttavuus on ihmisen ja lapsuuden kaikkein ylintä tarvehierarkiaa eli oppimisen ja itsensä kehittämisen tasoa. Samalla se on vaatimuksiltaan korkeinta varhaiskasvatuksen johtamisen kompetenssihierarkiaa ja päiväkodin johtajan tärkeintä perustehtäväaluetta. (Akselin 2010, 178–180; Hujala 2004, 62–64; Ebbeck & Waniganayake 2003, 8-10; Nivala 1999, 207–211.)

4.2.2 Henkilöstön ammatillinen osaaminen

Henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamistehtävä puuttui noin kolmasosasta aineiston tehtäväkuvauksista. Osaamisen johtamista pidetään yleisesti merkittävänä julkishallinnon johtajien osaamisen sisältöalueena. Lähijohdon osalta kyse on oman yksikön osaamistason ylläpitämisestä tehtävien edellyttämällä tasolla (Virtanen & Stenvall 2010, 169).

TAULUKKO 3. Henkilöstön ammatillinen osaaminen -tehtäväalue

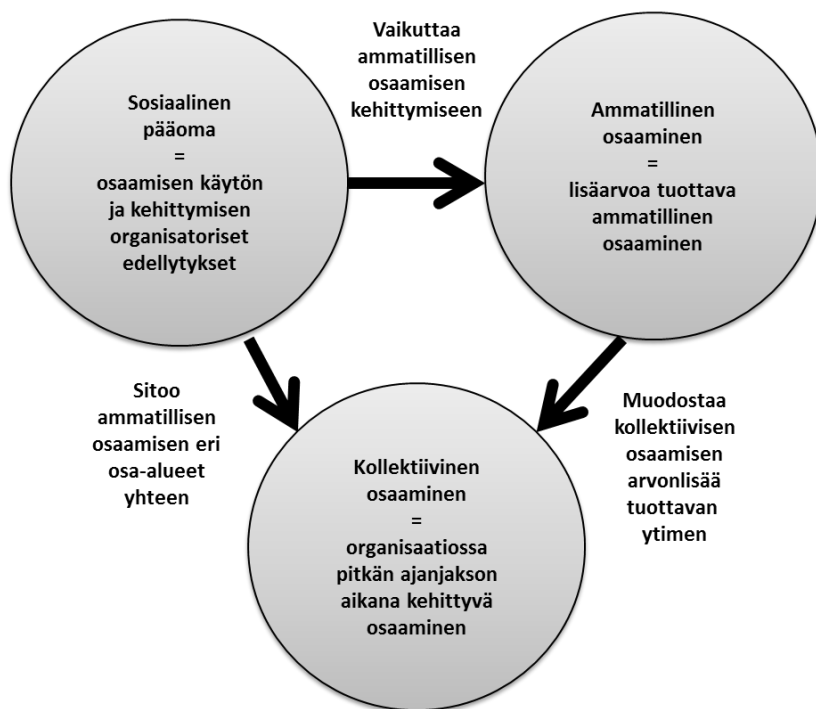
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Henkilöstön ammatillinen osaaminen	32	70
N = 46		

Kivisen (2008, 55) mukaan osaaminen on keino, jolla strategiset päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa, ja samalla se on johtamistyön kohde. Ollila (2004; 2008, 17) määrittelee osaamisen johtamisen laajaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Osaamisen johtamisen tehtäväalue jää tunnistamatta noin kolmasosassa aineistoa (taulukko 3). Kuntatyönantajan mukaan keskeinen tuottavuuden kohottaminen vaatii panostamista aineettomaan pääomaan, kuten osaamiseen, hyvinvointiin, työyhteisöjen kehittämiseen ja luottamuksen parantamiseen. Osaamisen johtamisella kytketään henkilöstön osaamisen kehittäminen kunnan toiminnan tavoitteisiin, jotka on asetettu esimerkiksi kunnan varhaiskasvatussuunnitelmassa. Muun muassa tästä syystä työnantaja ja kunta-alan pääsopijajärjestöt ovat sopineet kuntien työntekijöiden ja viranhaltijoiden osaamisen kehittämisestä ja sen edellytyksistä henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa ja sekä työ- ja virkaehtosopimuksessa ammattiyhdistyskoulutuksesta. (Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008; Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta 2008).

Strategioiden toimivuutta edistetään käytännössä esimiestyöllä, jossa painottuu sekä suorituksen että osaamisen johtaminen. Suorituksen johtaminen toteutuu ke-

hityskeskusteluissa, työsuorituksen arvioinnissa, palautteen antamisessa ja tavoitteenasettelussa palvelujen tuloksellisuutta koskevien tavoitteiden pohjalta. Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja siksi on tärkeää ottaa hänet mukaan kehittämään työtään ja työympäristöään. (Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen 2007, 4-7.)

Päiväkodin johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että kasvatushenkilöstöllä on riittävä ammattitaito kasvatuskeskusteluiden käymiseen ja lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen ja vuosittaiseen arviointiin yhteistyössä huoltajien kanssa (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 45). Setälän (2010, 111) suuren päiväkodin lähijohtoa koskevan organisaatiouudistuksessa tutkimusaineiston johtajista kaksi kolmasosaa olisi halunnut olla läsnä oleva johtaja ja tiiviissä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Lähijohtajan johdolla toteutettavat säännönmukaiset kehityskeskustelut ovat työntekijän oikeus, koska niissä arvioidaan henkilöstön osaamista ja ennakoitaan strategialähtöisesti organisaation tulevia osaamistarpeita (KUVIO 15). Ne antavat osaltaan hyvää tietopohjaa tehtävä- ja työnjakomuutoksille ja niiden edellyttämille henkilöstön koulutustarpeille. (Järvinen 2005, 43; Tehtävien ja työnjaon muutokset. 2009, 17.)



KUVIO 15. Organisaation osaamisen ulottuvuuksia (Lehtonen 2002, 178)

Päiväkodin henkilöstön osaamista johdetaan organisaation strategian, vision ja toiminta-ajatuksen perusteella siten, että substanssiosaamisen vaikutus asiakkaan saamaan palveluun vastaa normaalia, erityisiä ja muuttuvia tarpeita. Lähijohtaja arvioi ja valitsee sen osaamisen, jolla strategia voi toteutua. (Huotari 2009, 15,108–109). Kinos (1997, 33, 85–86) nosti esiin ammattikuntien intressi- ja arvovaltakamppailut ja työyhteisödynamiikkaan vaikuttaneet ammatilliset ristiriidat päiväkotikentällä. Lehtosen (2002, 178) mukaan osaamisen johtamistehtävässä olisi tärkeä huomioida päiväkotiyksikön sosiaalisen pääoman vaikutusyhteys erilaisten ammatillisten osaamisten käyttöön ja kehittymiseen, ja kuinka osaamisen johtamisella voi sitoa erilaiset ammatilliset osaamiset yhteen organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi.

4.2.3 Asiakasyhteistyö

Päivähoidon palvelutehtävä ja varhaiskasvatuksen pedagoginen tehtävä yhdistyvät kiinteästi päiväkodin asiakasyhteistyössä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Asiakasyhteistyö -tehtäväalue

	<i>Lm</i>	<i>%</i>
Asiakasyhteistyö	42	91
N = 46		

Sosiaalihuollon asiakaslain mukaan (812/2000, 4 §) asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihuollon toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Säännöksen tarkoittama asiakkaan oikeus sisältää toimintaohjeen sosiaalihuollon toteuttajalle ja järjestäjälle siitä, että kaikissa asiakastilanteissa kiinnitetään erityistä huomiota palvelun laatuun. Laadultaan hyvää palvelua ja sosiaalihuoltoa voidaan edistää esimerkiksi pitämällä huolta päiväkodin johtajan työmäärän kohtuullisuudesta, henkilöstön riittävydestä, ammattitaidosta, koulutamisesta ja työnohjauksesta.

Päiväkodin asiakkuutta kuntalaisten ja sen lapsiperheiden aikuisten eli lasten vanhempien kanssa kutsutaan kasvatuskumppanuudeksi. Kasvatuskumppanuudella varhaiskasvatuksessa tarkoitetaan vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemisessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 31). Asiakasyhteistyön laajin muoto, kasvatuskumppanuus on arjessa elävä prosessi, jota hoito- ja kasvatushenkilöstö toteuttaa. Päiväkodin johtajan vastuulla on johtaa tätä ammattikasvattajien ja lasten vanhempien yhteisöllistä prosessia (Tiilikka, A. 2010, 68–69, 76).

Kunnallisten palvelujen tuloksellisuudessa tulee korostumaan pitkällä tähtäimellä julkisen hyödyn merkitys kuntalaisille. Se merkitsee vaikuttavuuskeskeisen ja asiakaslähtöisen ajattelutavan omaksumista strategisessa johtamisessa ja asiakastyössä. Johtamisen lähtökohtana on julkinen hyöty eli lisäarvo asiakkaalle sekä palvelujen vaikuttavuus ja laatu. (Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008.)

Kasvatuskumppanuus merkitsee vanhempien aktiivisen osallisuuden mahdollisuutta lapsen päivähoitoprosessin eri vaiheissa ja siinä heitä tulee ohjata tietoisuuteen omasta roolistaan, osuudestaan ja kunnioittaa heidän kasvatuskäsitteisiään. Johdettu asiakasyhteistyö alkaa päivähoitopaikan valintaprosessista ja jatkuu yksilöllisen lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisena tarvittavine tukitoimineen. Kumppanuus jatkuu esiopetuksessa olleen lapsen kouluun siirtymiseen saakka. (Tiilikka 2010, 68.) Nivalan (1999, 201) mukaan päiväkodin johtajat näkevät päiväkotityön asiakaspalveluna, joten asiakaskeskeisyys on keskeinen osa suomalaista päiväkotitoimintaa organisaatio- ja yksikötasolla.

4.2.4 Yleinen turvallisuus

Turvallisuuden johtamisen ja johtamistehtävän yhteys keskeisiin tehtäväalueisiin oli heikko (taulukko 5)! Se oli alle puolessa tehtäväkuvauksista pääasiallisena tehtäväalueena.

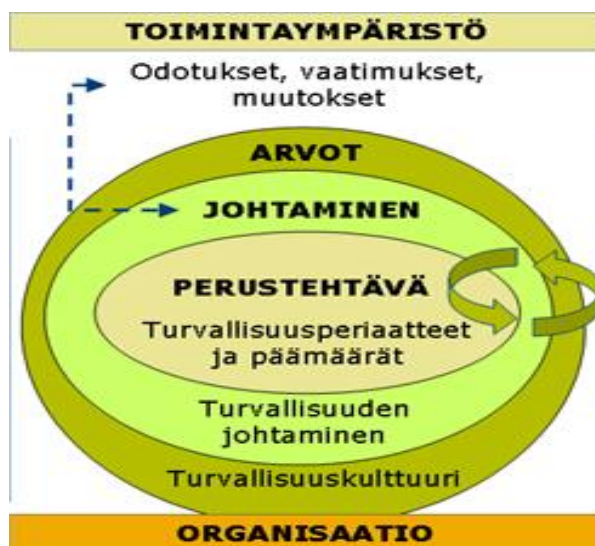
TAULUKKO 5. Yleinen turvallisuus -tehtäväalue

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Yleinen turvallisuus	17	37
N = 46		

Päiväkodin turvallisuusjohtaminen tarkoittaa turvallisuusasioiden suunnitelmallista ja organisoitua kehittämistä ja toteuttamista työpaikalla ja kasvatusyhteisössä. Se on käytännöllistä johtamistoimintaa, jossa turvallisuusasioihin kiinnitetään erityistä huomiota (Ristioja & Tamminen 2010, 20–25, 42–43). Päiväkodin johtajan tulee sisäistää, että hän on ihmisten johtaja (leadership), asioiden johtaja (management) ja hoitaa organisaation säilyttämät vastuut ja velvoitteet (administration), mutta on samalla myös päiväkodin toiminnallinen turvallisuusjohtaja (Wäitinen 2011, 218). Päivähoitolaki velvoittaa kuntaa ja sen päivähoito- tai varhaiskasvatusorganisaatiota huolehtimaan päiväkodin toiminnan turvallisesta järjestämisestä (Saarsalmi 2008, 3). Kun kuntalainen tuo lapsensa julkiseen päiväkotiin varhaiskasvatukseen tai esiopetukseen, niin hänen perusoletuksensa on, että lapsen tarvehierarkian alin taso eli ravinto, turva ja perushoito ovat varmasti kunnossa (Nivala 1999, 207). Hänen tulee myös tietää, että päiväkotia johtaa ja toiminnasta vastaa päiväkodin johtaja.

Virtasen (2002) turvallisuuden kehittämis- ja johtamismallia soveltaen turvallisuusjohtamisen keskiössä on neljä vaikuttavaa tekijää, kuten yksikössä työskentelevät, siinä asiakkaina olevat ja siellä vierailevat ihmiset (people), yksikön toiminnallinen ja tuotannollinen taito ja tieto varhaiskasvatuksen substanssista (information), organisaation luotettavuus ja tunnettavuus (reputation) ja yksikön käytössä olevat ohjeet, puitteet ja välineet (material, facilities, property). Turvallisuusjohtaminen (security management) on edellä kuvatun turvallisuuskokonaisuuden kokonaisvaltainen ja tasapainoinen johtamistehtävä ja se implementoituu sen kaikille osa-alueilla. Turvallisuusjohtaminen integroituu päiväkodin johtamisessa hoito-, kasvatus- ja opetustyön toiminnalliseen turvallisuuteen, kasvu-, op-

pimis-, työ- ja lähiympäristön ja välineiden turvallisuuteen, henkilöturvallisuuteen ja henkilöliikenteen turvallisuusvalvontaan sekä tieto- ja tiedonsäilytysturvallisuuteen. Turvallisuusjohtajuudella (security leadership) vaikutetaan yksikön turvallisuuskulttuuriin, asenteisiin, toiminnan arviointiin ja suunnitteluun, toimintakykyyn, neuvokkuuteen sekä jatkuvaan kehittämishalukkuuteen. (Sund 2009, 40–43.)



KUVIO 16. Työturvallisuuden organisointi (Työturvallisuuslaitos 2011)

Päiväkodin työturvallisuuden johtamisessa yhdistyy johtamisen näkökulma ja kasvatus- ja työpaikan terveellisyyttä ja turvallisuutta edistävien yhtenäisten johtamis- ja toimintakäytäntöjen kokonaisuus (KUVIO 16). Työturvallisuuden johtamisen ajattelutapa perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002). Työterveyslaitoksen (2011) mallia soveltaen johtamistehtävän tarkoitus luo edellytykset organisaation toiminnalle, ohjaa toimintaa organisaation arvojen ja perustehtävän mukaisesti ja sopeuttaa toimintaa reagoimalla ympäristön haasteisiin ja muutoksiin. Johtamisen tehtäväalueena turvallisuusjohtaminen luo ja ylläpitää terveellisen ja turvallisen työn edellytyksiä organisaatiossa. Turvallisuustoiminnan periaatteet ja päämäärät kuvaavat organisaation tahtotilan ja tavoitteet turvallisuuden ja terveyden suhteen. Päiväkodissa vallitseva turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusilmapiiri muodostuvat ihmisten käyttäytymisestä ja asenteista ja organisaation toimintatavoista edistää sitoutumista yhteiseen tahtotilaan. (Työturvallisuuslaitos 2011.)

Päiväkodin turvallisuussuunnittelun ja – johtamisen keskeisenä perustana ovat laki (36/1973) ja asetus lasten päivähoidosta (239/1973), laki sosiaalihuollon ammatillisesta kelpoisuudesta (272/2005) ja työturvallisuuslaki (738/2002), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006), työterveyshuoltolaki (1383/2001), laki kulutustavaroiden ja kuluttajapalvelusten turvallisuudesta (75/2004), terveydensuojelulaki (763/1994), asetustyöpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksista (738/200), elintarvikelaki (23/2006), pelastuslaki (468/2003) ja valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (787/2003). Turvallisuudella tarkoitetaan päiväkodin varhaiskasvatustyön turvallista toteuttamista. Määrittelyn piirissä ovat päiväkodin henkilöstö, lapset, satunnaisesti käymässä olevat henkilöt, sisä- ja ulkotilat ja ympäristö sekä toimintavälineet. Tarkastelun piirissä ovat lisäksi henkiset tekijät, tiedonhallinta, resurssit sekä toiminnan laatu ja vastuukysymykset. Päiväkodin johtaja johtaa turvallisuutta päiväkodin turvallisuussuunnitelman perusteella ja tekee yhteistyötä muiden turvallisuudesta vastaavien viranomaisten kanssa. Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet päivähoidon turvallisuussuunnittelusta tulee kouluttaa ja perehdyttää päiväkodin johtajalle, joka vastaa henkilökuntansa kouluttamisesta ja valmentamisesta turvallisuustaitojen ja tietojen soveltamiseen päivittäisessä toiminnassa. (Saarsalmi 2008, 3-29, 91–93.)

Päiväkodin keskeinen turvallisuuteen vaikuttava tekijä on kelpoisuusehdot täytävä ja säädöksessä määritelty riittävä määrä ammattitaitoisia hoito- ja kasvatushenkilöstöä päivittäin. Sosiaali- ja terveysministeriö on joutunut muistuttamaan kuntia säädöksen jatkuvasta virkavastuullisesta noudattamisesta:

Päivähoitoa järjestettäessä lasten turvallisuudesta huolehtiminen on ensisijaisen tärkeää. Ammattitaitoisen hoito- ja kasvatushenkilöstön riittävä määrä päivähoidossa on perusedellytys lasten turvallisuuden takaamiseksi ja päivähoitolain kasvatustavoitteitten toteuttamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö painottaa kuntien ja lääninhallitusten velvollisuutta huolehtia henkilöstömitoituksen toteutumisesta päivähoidossa. (Lasten päivähoidosta annetun asetuksen 239/1973, 6.5 §:n täsmentäminen 2007; Saarisalmi 2008, 55–56.)

Lahtisen (2011) mukaan päiväkodinjohtajan velvollisuus on edellyttää, että päivähoidon järjestämisestä koskevat resurssit, periaatteet ja linjaukset ovat sellaisia,

että hänellä on mahdollisuus järjestää käytännössä vastaamansa päiväkodin toiminta niin, että jokainen yksittäinen lapsi saa lainsäädännön mukaista palvelua ja henkilöstön työolosuhteet ja palvelussuhteen ehdot ovat lakien ja sopimusten mukaiset. Päiväkodinjohtaja on aina vastuussa siitä, että toiminta hänen johtamassaan yksikössä on lakien, asetusten ja muiden määräysten mukaista, laadukasta, suunnitelmallista ja turvallista. Lahtisen (2011) kuvaamassa oikeustapauksessa lapsi karkasi päiväkodista aidassa olevasta aukosta. Päiväkodinjohtaja oli todistettavasti ilmoittanut aidassa olevasta aukosta sekä vaatinut sen korjaamista. Hänet vapautettiin vastuusta, mutta lapsen valvonnasta pihalla vastuussa ollut lastenhoitaja tuomittiin, koska hän oli sallinut leikin paikassa, johon ei nähnyt. Lisäksi sisälle siirryttäessä hän ei ollut heti varmistanut, että kaikki lapset olivat tulleet sisälle. Lastenhoitajan katsottiin näin varomattomuuttaan laiminlyöneen hänelle kuuluneen velvollisuuden valvoa lasta ja lapsen turvallisuutta. Kunta hänen työnantajanaan velvoitettiin maksamaan vahingonkorvauksia. Myös peruspalveluministeri Risikko (2009) on todennut vastauksessaan eduskunnalle, että henkilöstösäädös edellyttää riittävän ja hyvin koulutetun henkilöstön läsnäoloa pääsääntöisesti, koko päiväkodin toiminta-ajan sekä lasten turvallisuuden turvaamiseksi että henkilöstön oikeusturvaedellytysten täyttymiseksi.

4.2.5 Työolot ja työhyvinvointi

Kunnalliset työnantajat korostavat puheissaan työhyvinvoinnin ja terveellisten ja turvallisten työolojen merkitystä. Työhyvinvointi käsitetään moninaisista tekijöistä koostuvana kokonaisuutena, joten sen johtaminenkin on käsitettävä yhtä moninaisena tehtäväalueena (Enroos 2008, 26–28).

TAULUKKO 6. Työolot ja työhyvinvointi -tehtäväalue

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Työolot ja työhyvinvointi	25	54
N = 46		

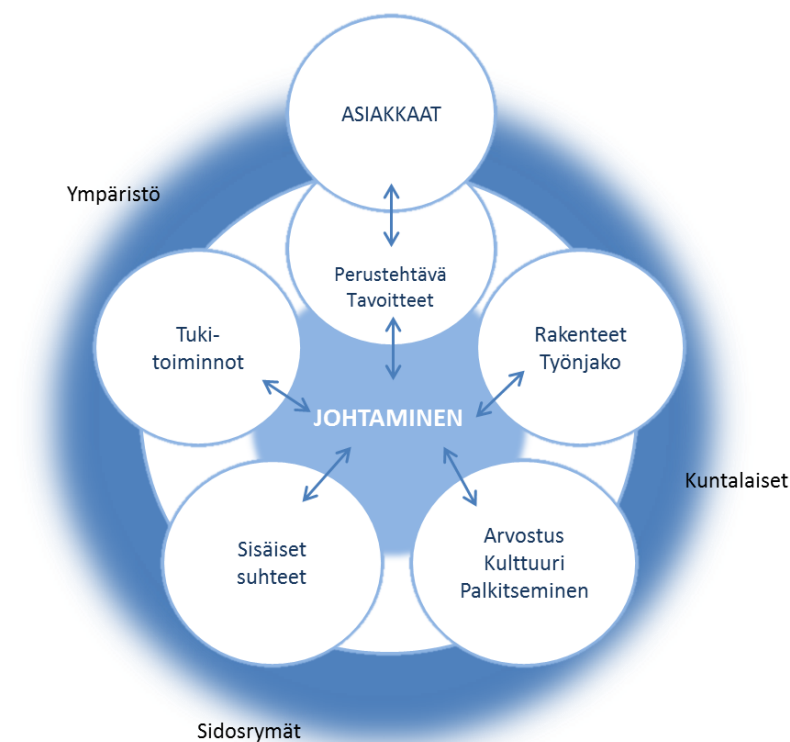
Päiväkotia voidaan tarkastella kasvatus- ja työyhteisönä sillä perusteella, että kasvatusyhteisöön kuuluvat henkilöstö, lapset ja vanhemmat, ja työyhteisön muodostavat päiväkodin johtaja ja työntekijät. (Korhonen 2006, 63 – 64; Tiilikka 2010, 76; Virtanen & Stenvall 2010, 179–182.) Työyhteisön johtaminen on organisaation toiminnan kokonaisvaltaista johtamista. Siinä korostuvat selkeä kommunikointi, lähijohtajan tavoitettavuus ja vuorovaikutteinen ihmisten johtaminen. Juutin (2002, 152; 2009, 113) mukaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulee sitoutua huolehtimaan toistensa hyvinvoinnista. Sen toteutuminen vaatii organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamispääomasta huolehtimista, tosiasiallista vastuunkantoa, positiivista keskinäistä riippuvuutta ja vahvaa sitoutumista yksilö- ja yhteisötason kehittämiseen. Johdon tulee tunnistaa oma palvelutehtävänsä ja sen tulee muuttaa käyttäytymistään valtuuttavaan suuntaan. Tämä taas vaatii lähijohtajalta (taulukko 6) organisaatiokontekstin tuntemista, ja se taas edellyttää avoimuutta ja läsnäoloa päivittäisessä toiminnassa.

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. Tuloksena syntyy myös sitoutumista organisaatioon ja työhön. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, että kunnille muodostuu hyvä maine työnantajina. (Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen 2007, 9.) Kuntatyönantajan (Aura & Saarikoski 2011, 4-10, 24–25) mukaan vallitsee konsensus siitä, että hyvinvointitoiminnalla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen sen perustehtävän kannalta. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa sen määritellyn sisällön, siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen ja erilaisten tehtävien johtamista. Kuntatyönantajan tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa on paljon kehitettävää. Lähijohdon osalta se ei tarkoita vastuiden lisäämistä, vaan oman tehtäväkokonaisuuden selkiinnyttämistä. Vain noin puolella kuntien lähijohtajista oli määritetyt vastuut, joka on samassa linjassa kuin päiväkodin johtajien tehtäväkuvausten aineistossa. Kuntatyönantajan mukaan johdolle tulee kertoa yleistä työhyvinvointikäsitettä tarkemmin mistä on kyse. On puhuttava johtamisesta, jos tarkoitetaan johtamista ja on puhuttava työkyvystä, jos halutaan minimoida työkykyä uhkaavat riskit. Virtasen (2005, 207) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen saa järkevän sisällön, jos organisaation johto ylläpitää hyvinvoinnin tavoitteita kaikessa toiminnassaan ja viestii samalla sosiaalista vastuullisuutta.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan kaikilla työnantajilla on yleinen huolehtimisvelvoite ja vastuu työntekijöiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä työssään. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet sekä jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan vastuulla on työn vaarojen järjestelmällinen selvittäminen ja arvointi. Työnantajan on annettava työntekijälle tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin ja turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantajan vastuulla on tarvittavien tietojen antaminen ja asioiden käsittely työpaikalla riittävän varhaisessa vaiheessa. Työnantajan on ryhdyttävä välittömiin haitan poistamistoimenpiteisiin, kun se saa tiedon haitallisista työssä kuormittumistilanteista, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta työpaikalla. Päiväkodin johtaja toimii työturvallisuuslain tarkoittamana työnantajan sijaisena hoitamassa laissa työnantajan velvollisuudeksi säädettyjä tehtäviä. Työnantajan sijaisen tehtävät on määriteltävä riittävän tarkasti huomioon ottaen työnantajan toimiala, työn tai toiminnan luonne ja työpaikan koko. Työnantajan on huolehdittava sijaisen riittävästä pätevyydestä, hänet on perehdytettävä tehtäviinsä ja hänellä tulee olla asianmukaiset edellytykset laissa tarkoitettujen tehtävien hoitamiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §, 10 §, 14 §, 16 §, 17 §, 25 §)

Virkamiesjohdolla ja esimiehillä on erityinen vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä ja operatiivisen tason valmistelu- ja toimeenpanotehtävässä. Menestyvässä organisaatiossa työhyvinvoinnin edistäminen on kiinteä osa henkilöstöhallinnon ja esimiesten työtä. Esimiehen tehtävänä on edistää henkistä hyvinvointia työyhteisössä sekä tunnistaa tekijät, jotka voivat aiheuttaa kuormitusta ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin niiden poistamiseksi. Työhyvinvointia tuetaan antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä erilaisuutta ja kuuntelemalla. (Leivo 2007, 5-6, 9.)

KUVIO 17. Soveltaen Weisbordin mukailtu organisaatiomalli (Kaustia & Parland 2008)



Weisbordin (Kaustia & Parland 2008) mallin mukaan johtamisen tehtävä on integroida organisaation ulkoisia ja sisäisiä osa-toimintoja ja niiden välisiä suhteita sekä ylläpitää rakenteita (KUVIO 17). Malli ottaa huomioon päiväkodin tiimiorganisaatioluonteen. Mallissa korostetaan lähijohdon huolehtimisvastuuta yksilöille ja työryhmille tarkoitetuista dialogisista areenoista, joista johtaja vie viestiä linjajohtoon toimenpiteitä varten. Henkilöstön osallisuutta lisäävä johtaminen ja kunnioittava ja luottamuksellinen dialogi ja yhteinen asioiden pohdinta kehittää varhaiskasvatuksen sisällön ja toiminnan laatua sekä rohkaisee ja lisää yhteistä vastuunottamista ja tiimin jäsenten voimaantumista työssään. Tiimimalliin perustuvat yksiköt ovat erittäin haavoittuvia johtamisvajeelle eli ne eivät ole itseohjautuvia, vaan ne tarvitsevat yhteyden linjaorganisaatioon. (Kaustia & Parland 2008, 15–17; Stamopoulos 2011, 12.)

Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoinnista (44/2006) säädetään työsuojelun yhteistoinnista työpaikalla. Työnantaja, linja-johto ja viime kädessä työnjohtovastuussa oleva lähijohtaja vastaa työsuojelun yhteistoinnin tavoitteiden ja käytänteiden toetutumisesta. Valvontalaissa (44/2006, 22 §) on säädetty yhteistoinnin tavoitteiksi edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn.

Riitta Seppälä-Järvelän (2009) mukaan lähijohtaminen on yksi tärkeimmistä yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Vain vähän yli puolessa aineiston tehtäväkuvauksista työhyvinvoinnin johtaminen oli päiväkodin johtajan keskeisissä tehtäväalueissa työnantajan vahvistamana (taulukko 6). Päiväkodin työhyvinvointi ja varhaiskasvatuksen laatu ovat tutkimustiedon mukaan yhteydessä toisiinsa. Päiväkodin henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä laadukkaasti toteutetuksi viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssäviihtyminen saavat henkilöstön tekemään parhaansa ja luovat varhaiskasvatuksen laadukkuudelle oleellisen tärkeän hyvän kasvatus- ja työilmapiirin. Kehittämisen työvälineenä voidaan käyttää havainnointi- ja kehittämissuunnitelmaa. Tutkimus osoittaa, että laadukas varhaiskasvatus tarvitsee laadukasta ja kehittämistyötä johtavaa johtajuutta. Pedagoginen johtajuus on keskeisellä sijalla kasvatusyhteisön johtajuudessa. (Hujala, Fonsén & kirjoittajaryhmä, 2010, 1, 13–14, 39–40.) Kuntaliiton (Kuntaliitto 2010) mukaan hyvä sisäympäristö vaikuttaa merkittävästi tiloja käyttävien ihmisten työhyvinvointiin ja hyvä sisäympäristö on myös tärkeä tuotantotekijä.

4.2.6 Henkilöstön palvelussuhde

Henkilöstön palvelussuhdeasioiden hoitamisen tehtäväalueeseen liittyviä tehtäviä kuvattiin 80 prosentissa aineiston tehtäväkuvauksista (TAULUKKO 7). Henkilöstöön liittyvät hallintotehtävät, kuten esimerkiksi vuosilomapäätökset tai työvapaan myöntäminen ja määräaikaisten työsopimusten tekeminen on tehtäväkuvausten mukaan päiväkodin johtajan hallinnollista työtä. Palvelutoiminnan muutokset hei-

jastuvat henkilöstöön, minkä vuoksi palvelujen tuottamisen valinnat ja henkilöstöpolitiikka on nivottava kiinteästi yhteen. Julkisen palvelutuotannon strategisessa toteuttamisessa on tärkeää, että palvelutuotannon tavoitteisiin kytketään henkilöstöasiat kuten palkkaus, palkitsemisen perusteet sekä henkilöstön määrää, osaamista ja hyvinvointia koskevat tavoitteet. (Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen 2007, 3-4.) Työ- ja virkasuhteen ehdoilla ja niiden toteutumisella on päiväkodin työntekijöille oikeudellinen peruste. Sen takaa yleissitovuus, joka työntekijän kannalta automaattisesti vaikuttaa siten, että sopimuksen työsuhteen ehtoja ja työoloja koskevia määräyksiä on työnantajan noudatettava vähimmäisehtoina. Paremmin voidaan aina soveltaa.

TAULUKKO 7. Henkilöstön palvelussuhde – tehtäväalue

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Henkilöstön palvelussuhde	37	80
N = 46		

Kunnallisen päiväkodin johtajan ja henkilöstön palvelussuhteen ehtojen määräyk-
sistä sovitaan Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa. Niistä laa-
jimmat määräykset liittyvät palkkaukseen ja työaikaan mukaan lukien vuosiloma.
Sopimuksessa on viittausmääräykset työlainsäädäntöön niiltä osin, kun palvelus-
suhteessa toimitaan laissa säädetyin perustein, eikä asiasta voida sopia keskus- tai
paikallistason sopimuksella. Keskeisenä periaatteena työsuhdetta koskevassa lain-
säädännössä on työsuhteen heikomman osapuolen työntekijän - vähimmäisetujen
turvaaminen. Työnantajan vastuulla on toteuttaa työntekijän lain ja sopimusten
mukaisia oikeuksia. Työntekijällä on velvollisuus noudattaa lain ja sopimusten
mukaisia velvollisuuksia. Työnantajalla on myös valvontavelvollisuus huolehtia
sopimusten noudattamisesta organisaatiossaan. Päiväkodin johtaja (taulukko 7)
huolehtii käytännössä henkilöstön palvelussuhteen ehtojen toteutumisesta. (KT
Kuntatyönantajat 2012; Työsuojeluhallinto 2012; Kunnallinen virkaehtosopimus-
laki 669/1970, 10 §; Työehtosopimuslaki 436/1946, 8 §.)

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen

ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (Työsopimuslaki 55/2001, 2.2 §, Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003 12 §). Esimerkiksi päiväkodin lastentarhanopettajien yleistyöajasta on kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa erityismääräys, jonka tarkoitus ja tehtävä on varmistaa lastentarhanopettajan kasvatus- ja opetustehtävien suorittaminen ja pedagogisen kokonaisvastuun kantaminen lapsiryhmässään. Erityismääräys valtuuttaa ja velvoittaa päiväkodin lähijohtajaa (esimies) ottamaan tämän erityisesti huomioon työaikajohtamisessaan.

Ammattijärjestöjen neuvottelemat valtakunnalliset virka- ja työehtosopimukset suojaavat työntekijöitä, jotka ovat heikommassa asemassa kuin työnantajat. Nykyiset sopimukset antavat entistä enemmän mahdollisuutta neuvotella ja sopia paikallisesti esimerkiksi palkoista, työaikajoustoista ja lomajärjestelyistä. Paikallisia neuvottelijoita ovat työnantajan edustajat eli johtavat viran haltijat ja henkilöstön edustajat eli luottamusmiehet. Sopimisen kulttuuri vaatii molemmin puolta luottamusta, jota osapuolten edustajien tulee yhdessä rakentaa ja vaalia. Päiväkodin johtaja puhuu työnantajan valtakirjalla ja siksi hänen tulee osata soveltaa sopimuksia siten kuin niistä on sovittu. Tämä vaatii työnantajalta lähijohdon jatkuvaa kouluttamista muuttuviin sopimusmääräyksiin. Se on päiväkodin johtajan ja päiväkodin työntekijöiden oikeusturvan kannalta välttämätöntä! (Santamäki-Vuori 2010, 17–20.)

Kuntatyönantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoimintaa säätelee kunnan yhteistoimintalaki (449/2007) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Eri kunnissa on lisäksi työelämäasioita koskevia sopimuksia ja ohjeita. Yhteistoimintamenettely koskee pääosin sellaisia päiväkodin henkilöstöön vaikuttavia asioita, joissa työnantajalla on päätösvalta. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, töiden ja palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia, henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia ja taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista. Ennen yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvan asian ratkaisemista työnantajan on neu-

voteltava niiden henkilöiden tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee. Neuvottelut on käytävä päätöksenteon niin aikaisessa vaiheessa, että kohteena oleva asia voidaan käsitellä asianmukaisesti. Tällä tavoin päiväkodin työntekijät voivat siis osallistua heitä koskevien päätösten valmisteluun. Asian päättäjät puolestaan saavat mahdollisimman monipuolista tietoa päätöksenteon pohjaksi. Henkilöstön ja sen edustajien oikea-aikainen mukaan ottaminen muutosten valmisteluun ja toteutukseen parantaa niiden onnistunutta läpivientä. Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään sen piiriin kuuluvien, suunniteltujen toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. YT- menettelyn osapuolina ovat työntekijä ja hänen esimiehensä. Jos asia koskee useampaa kuin yhtä työntekijää, osallisina ovat henkilöstöryhmän edustaja sekä työnantajan edustaja. (Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen 2009, 12 – 24.)

4.2.7 Talous ja organisaation tavoitteet

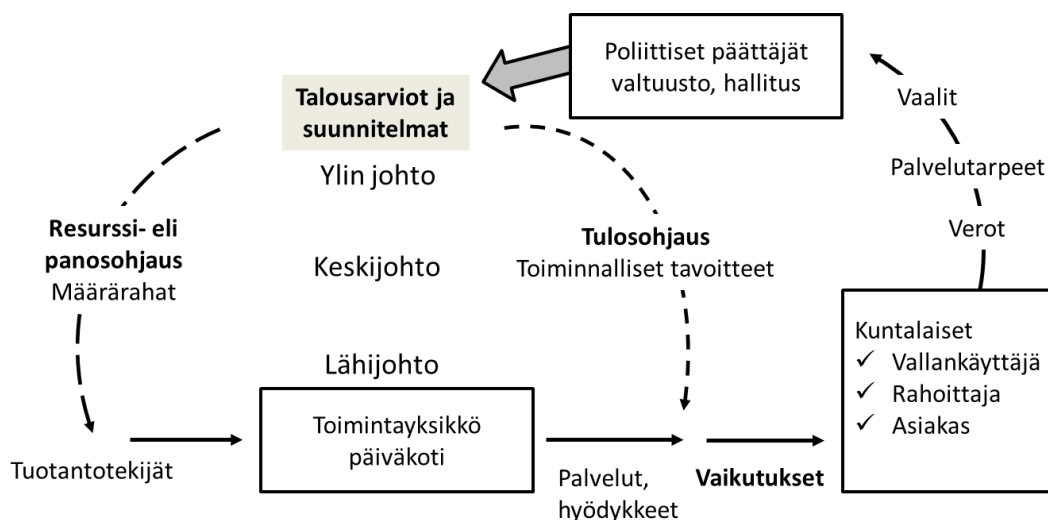
Onko helpompi tehdä ratkaisu yhden lisälapsen sijoittamisesta päiväkotiryhmään, kun asiaa kuvataan numeraalisesti ja lasten sijasta puhutaan käyttö- ja täyttöasteista? Yksikkötason talouden hallinnointiin liittyvien tehtävien ja organisaation määrittelemien kustannustehokkuuden ja resurssien hallinnan tavoitteiden huomiointi näyttäisi tehtäväkuvausten näkökulmasta olevan merkittävä osa päiväkodin johtajan tehtäväkokonaisuudesta (TAULUKKO 8).

TAULUKKO 8. Talous ja organisaation tavoitteet – tehtäväalue

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Talous ja organisaation tavoitteet	40	87
N = 46		

Substanssitoiminnasta vastaavan päiväkodin johtajan ei tarvitse olla taloushallinnon asiantuntija, vaan olennaista on osata omassa lähijohtajan työssä hyödyntää taloushallinnon tuottamaa informaatiota. Päiväkodin johtajaa ei saa jättää talouskysymysten kanssa yksin, vaan hänen tulee aina voida turvautua organisaationsa talousjohtoon, ja johtoryhmään tai vastaavaan. Yksikkötason kustannusten tun-

nistaminen ja niiden hallinta kuuluvat päiväkodin johtajan taloustehtäviin. Päiväkodin johtajan ei tarvitse hallita varsinaista kustannuslaskentaa. Talousinformaation, kuten tunnuslukujen käyttö yksikköjohtamisessa on niille asetettujen tavoitteiden ja toiminnan onnistumisen arviointia tunnuslukujen toteutuneiden arvojen avulla. Strategiseen talousjohtamiseen osallistutaan kunnan organisaation toiminnan ja talouden vuosisuunnittelun yhteydessä. Eli ei näperrellä yksikkötasolla. Sisäinen valvonta on osa virkavastuuta. Jos kunnan talousarviosta osoitetut määrärahat osoittautuvat alimitoitetuiksi tai, jos säästöt ja leikkaukset vaaditaan saatavaksi henkilöstö- ja toimintakuluista, niin päiväkodin johtajan tulee selkeästi ilmoittaa, että pystyykö hän tosiasiallisesti vastaamaan vaaditun tasoisesta toiminnasta. Tulostavuu ja tilivelvollisuus ovat tärkeimmät viralliset käsitteet. Tosiasiasa tilivelvollisen asemassa olevat viranhaltijat päätetään erikseen esimerkiksi hallintosäännössä, koska he ovat vastuussa johtamastaan toiminnasta suhteessa kaupunginvaltuustoon. Valitettavasti päiväkodin johtajia harhautetaan luulemaan olevansa isommassa asemassa kuin tosiasiasa ovatkaan (taulukko 8). Kuntatalouden asiantuntijoiden mukaan tuloksia ja asetettuja tavoitteita ei voi saavuttaa, eikä toimintaa voi johtaa ilman henkilöstö- ja toiminnan järjestämiseen tarvittavia resursseja. Päiväkotitoiminnassa niiden hankintaan tarvitaan rahaa kunnan talousarviosta. (Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009, 14–22. 65–66, 77–88, 144–146, 179–191.)



KUVIO 18. Mukailten johtotasot ja verorahoitteisen palvelutoiminnan ohjausmalli (Kallio & Valkama 2009, 89)

Kuntatyönantajan (Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen 2007, 1 - 3) mukaan tuloksellisuus tarkoittaa organisaation onnistumista palvelutehtävässään. Tulostehokkuuden fokuksessa ovat toiminnan aikaansaannokset eli se, millaisia palveluja kunnalliset toimintayksiköt tuottavat (KUVIO 18). Varhaiskasvatuspalvelut tulee toteuttaa siinä muodossa ja määrässä, kuin kuntalaisten tarve edellyttää. Palvelu on vaikuttavaa, jos se vastaa kuntalaisen palvelutarvetta, palvelu täyttää käyttäjän odotukset, se on tuotettu tehokkaasti ja sen tuottaneen henkilöstön aikaansaannos- ja uudistumiskyky on mahdollisimman hyvä. Vaikuttavuus tarkoittaa palveluprosessin tai kokonaispalvelujärjestelmän kykyä saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Henkilöstön aikaansaannoskykyyn vaikuttaa johtamistoiminnan laatu, työpaikan yhteistoiminnallisuuden aste, koettu työelämän laatu, työkyky, työn teon puitteet ja olosuhteet, viestintä, työilmapiiri ja työkuultuuri. Organisaation tavoitteiden käytäntöön viemisessä korostuvat lähijohtaminen, kehityskeskustelut sekä muu vuorovaikutus lähijohtajan ja henkilöstön välillä. (Kallio & Valkama 2009, 89; Päivähoitolaki 36/1973, 11 §.)

Kuntaorganisaatioiden johtamisessa on tavoiteltu toiminnan tuloksellisuutta ottamalla käyttöön yksityisissä yrityksissä tuttuja johtamis- ja budjetoimintamenetelmiä. Ne perustuvat tuottavuus- tuloksellisuusorientaatioon ja markkinaohjauksen oppeihin. Liiketoimintapohjainen diskurssi asettaa uudet vaatimukset johtamisosaamiselle. (Akselin 2010, 176–177.) Varhaiskasvatuksen alalla käytettyyn johtamisen ammattikieleen on alkanut sekoittua markkinakieltä muun yhteiskunnan kehityksen tapaan. Se kertoo muutoksesta, jossa niin yritysmaailman termistö kuin käytännötkin siirtyvät julkiselle sektorille. Kuntaorganisaatioiden taloudellisessa tilanteessa henkilöstö voidaan nähdä lisäarvoa tuottavana pääomana, (eikä vain menoeränä), ja osaamisen kehittäminen keinona lisätä tuottavuutta taloudellisten resurssien ollessa rajalliset. (KT yleiskirjeet 18/2008, 24/2008). OECD:n pääsihteerin Angel Gurrían (OECD Home 2012) ja OECD:n kasvatusta ja koulutusta koskevan raportin mukaan investoinnit ihmisiin on aloitettava varhaiskasvatuksesta, ja niiden on jatkuttava läpi koulutuksen työelämään saakka. Laatu maksaa, mutta se on kannattava investointi. Kehittyvien talouksien maissa on saatu evidenssiä varhaiskasvatukseen sijoitetun pääoman korkeasta hyötysuhteesta ja siksi Maailman Pankki ohjaa lisäämään rahoitusta varhaislapsuuden kasvatus- ja koulutusinvestointeja. Varhaiskasvatuksen laadun parantaminen vaikuttaa myönteisesti

sesti koulutuksen ja opiskelijoiden oppimistuloksien tasoon ja valmistuvien määrään. Tätä pidetään kustannustehokkaimpana syrjäytymisen ehkäisyä. (Alderman & Vegas, 2011, 177).

Nivalan (1999, 205–207) mukaan kunta asettaa tavoitteet ja vaatimukset päivähoitopalvelun kehittämisen ja varhaiskasvatuksen sisällön laadun toteuttamisen suhteen, mutta se ei resurssoi toimintaa niin hyvin kuin päiväkodin johtajat toivoisivat ja korkealaatuinen toiminta edellyttäisi. Hallinnon intressi (Bates 1995) on tehokkuus ja taloudellisuus, mutta se voi olla vastoin kasvatusorganisaation perimmäistä, kasvatuksellista ja opetuksellista, intressiä. Nivala osoitti tutkimuksessaan (1999, 208), että tulosjohtamisajattelu ei ollut vielä 1990-luvulla jalkautunut päiväkotitasolle. Nyt hallinnon intressit tuntuvat olevan vahvasti läsnä päiväkodin johtajan arjessa. Muutoksen tähän suuntaan havaitsi myös Setälä (2010, 103) suuressa päiväkodin johtoa koskevassa organisaatiouudistuksessa, jossa organisaation asettama muutoksen tavoite oli kustannustehokkuuden lisääminen ja strategiaan kirjatun lasten ja nuorten hyvien kasvuedellytysten turvaaminen.

Talouteen liittyvällä diskurssilla on ylisuuri ja hallitseva asema päiväkodin johtajan tehtävän kokonaiskuvassa. Se on myös yksipuolinen ja ohittaa vaikutusmahdollisuudet suhteessa vastuuseen ja velvollisuuksiin ja ohjaa johtamisen harmaalle alueelle ja uhkaa virkavastuun toteuttamista. Talouden johtaminen on saumattomasti yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska päiväkotiin osoitettuihin talousarviomäärärahoista valtaosa käytetään henkilöstökuluihin. Virtanen ja Stenvall (2010, 138–148) käsitteellistävät tämän kokonaisuuden resurssien johtamiseksi. Talous ja tavoitteet liittyvät johtamistoiminnassa strategisten päämäärien ja käytössä olevien resurssien yhteyteen. Kuntalain (365/1995, 65 §) mukaan kunnan talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvioon otetaan toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Lähi johdolla tulee olla kyky argumentoida määrärahatarpeiden suunnittelussa ylemmälle johdolle siitä millaisia resursseja toiminnan lakisääteinen ja laadukas järjestäminen vaatii, jotta kunta pystyy vastaamaan päivähoidon ja varhaiskasvatuksen toiminnallisista tavoitteista. Talousarviovuoden aikana on tärkeää arvioida ja seurata toiminnan ja talouden kehittymistä ja pystyä esittämään lisäresurssitarpeet

toimialan ylemmälle johdolle. Päivähoidon lakisääteinen subjektiivinen oikeus vaatii riittävät toimintamäärärahat kunnan talousarvioon, joka taas edellyttää hallinnon realistista ja proaktiivista palveluiden tarvesuunnittelua.

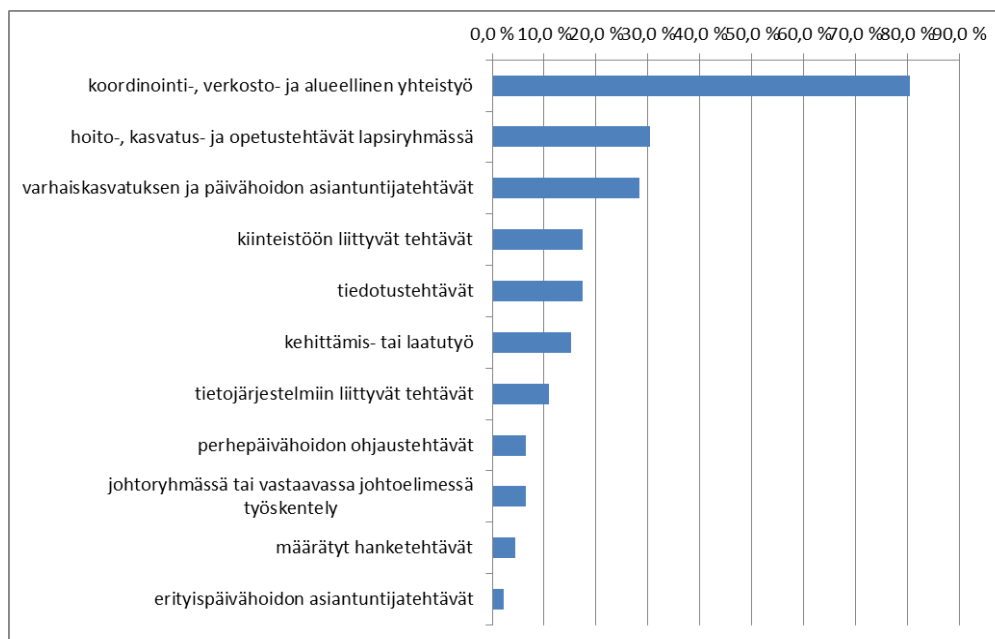
4.2.8 Muut tehtäväalueet ja havainnot

Työssä on paljon hulabaloota ja se muistuttaa formulatallin johtamista. Näin päiväkodin johtaja kuvailee työtänsä Rauhalan (2008) tutkielmassa. Luokkaan muut tehtäväaluehavainnot kertyi huomattava määrä erilaisia tehtäviä, joiden hoitamisesta päiväkodin johtaja on vastuussa (TAULUKKO 9).

TAULUKKO 9. Luokka muut tehtäväaluehavainnot

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Muu	43	93
N = 46		

Lähes kaikista tehtäväkuvauksista löytyi muita tehtäväkokonaisuuksia, kuin mitä oli hypoteesissa oletettu (taulukko 9). Näistä merkittävin tehtäväalue oli koordinoititehtävät, laaja-alainen verkostotyö viranomaisten kanssa sekä sosiaali-, terveys- ja koulutusalan välinen yhteistyö (kuvio 19). Säännöllisen lapsiryhmätyön määrittely keskeisiin tehtäväalueisiin on perusteltua, jotta kaikki tehtävät tulevat näkyväksi. Muussa tapauksessa se on tehtävä, joka hoidetaan muun työn ohessa ja jää erillisenä tehtävänä resursoimatta.



KUVIO 19. Muut tehtävähavainnot

Julkishallinnon organisaatiot tekevät nykypäivänä paljon yhteistyötä yli organisaatorajojen. Se on säännöllistä ja jatkuvaa tai satunnaista ja tapauskohtaista. (Virtanen & Stenvall 2010, 199–200.) Varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa (2002) kuvataan päiväkodin johtajan tehtävään sisältyvä moninainen yhteistyöverkosto. Varhaiskasvatuksessa on oleellista lasten, varhaiskasvatuksen henkilöstön sekä vanhempien vuorovaikutus ja kasvatuksellinen kumppanuus. Varhaiskasvatusta toteutetaan yhteistyössä laajan lasta ja perhettä palvelevan verkoston kanssa, jossa ovat osallisina sosiaali-, terveys- ja opetustoimi sekä erilaiset lapsi- ja perhetyötä tekevät järjestöt, yhteisöt ja seurakunnat varhaiskasvatuspalveluineen.

Viestinnän johtaminen on merkittävä osa organisaation tehtäväkokonaisuutta, joka käsittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Päiväkodin johtajan tiedotus- ja viestintätehtävät voidaan jakaa ulkoisiin sidosryhmiin ja kuntalaisten suuntaan tapahtuvaan tiedotukseen (Kuntalaki 365/1995, 27 § ja 29 §) ja viestintään, ja organisaation sisällä ja yksiköitasolla tapahtuvaan tiedotukseen (Kuntien yhteistoimintalaki 449/2007, 6 §). Asiakkaat ja palveluiden käyttäjät ovat kasvatuskumppanuutensa perusteella oikeutettuja vaikuttamaan päiväkodin toimintaa, ja siksi heillä on oikeus saada monipuolista tietoa ja äänensä kuuluviin. Tiedotuksen ja viestinnän johtaminen tarkoittaa myös työntekijöiden eli esimerkiksi lastentarhanopettajien

kokonaisvastuulla olevan lapsiryhmän viestintätöön johtamista suhteessa varhaiskasvatuspalvelua käyttäviin perheisiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 221–222.)

Nivalan (1999, 202–203, 207) mukaan päiväkotiyksikön sisäisen viestinnän johtamisella voi vaikuttaa päiväkodin ammatilliseen kommunikaatioon ja arkidiskurssiin. Se voi selkeyttää visiota funktiosta ja sen toteuttamiseksi vaadittavasta toiminnasta. Keskeinen johtamisen kehittämistyön haaste varhaiskasvatustoiminnassa oli opetuksen kehittäminen ja sen johtaminen. Johtamisviestintä on tärkeä työväline ammatillisen työhyvinvoinnin tuottamisessa ja tukemisessa.

TAULUKKO 10. Säännöllistä lapsiryhmätyötä

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
kyllä	20	43
ei	26	57
Yht.	46	100
N = 46		

Aineistona käytetyt tehtäväkuvaukset oli tehty kunnan lomakepohjalle. Niissä oli 43 %:ssa merkintä päiväkodin johtajan säännöllisestä lapsiryhmätyöstä (taulukko 10). Pääasiallisten tehtäväalueiden havainnoissa (kuvio 19) säännöllinen lapsiryhmätyö oli merkitty 30 %:lle osaksi pääasiallisia tehtäviä. Päiväkodin johtajan säännöllisen lapsiryhmätyön tosiasiallinen vastuu ja työmäärä jäivät tunnistamatta merkittävässä osassa työnantajan vahvistamia tehtäväkuvauksia. Puroilan (2004, 21) mukaan päiväkodin johtaja voi hoitaa johtajan tehtävät joko lapsiryhmätyöskentelystä vapautettuna hallinnollisena johtajana tai yhdistäen lapsiryhmätyön ja johtajan työn. Vapautuskäsitteen ja hallinnollisen johtaja-nimityksen voi kuulla arkidiskurssissa, mutta sille ei ole aiemmin ollut löydettävissä virallista käsittemäärittelyä (Nivala 1999, 212). Nivala ja Puroila eivät mainitse tutkimuksissaan ammatillisen johtamisen käsitettä. Tämä on selitettävissä sillä, että käsite puuttui yleisestä varhaiskasvatuksen johtamiskurssista tutkimusajankohtana 1990-luvulla aina vuoteen 2005 kelpoisuuslain säätämiseen saakka. Hallinnollinen päiväkodin johtaja -termi on jäänyt elämään kuntien arkidiskurssiin ja se monesti ilmaistaan julkisissa asiakirjoissa ”niin sanottuna hallinnollisena johtajuutena”. Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa sen määrittelynä on toi-

mintayksikön johtamistehtävä, jossa pääasialliset tehtävät ovat hallinnollisia tehtäviä (KVTES 2012–2013, 75). Virheellisesti sovellettuna tämä voi aiheuttaa vakavia seurauksia päiväkodin johtajan palvelussuhteen ehtoihin työajan käytön suhteen ja työaikakorvausten menetyksenä.

Säännöllinen lapsiryhmätyö voi olla yksi päiväkodin johtajan tehtäväalue. Sen puuttuminen ei tee päiväkodin johtajasta hallinnollista johtajaa, jos virka on määriteltä ammatillisen johtajan tehtäväksi esimerkiksi viran täytön yhteydessä (Pärikka 2005). Nivalan (1999, 128) tutkimuksessa selvisi, että säännöllistä lapsiryhmätyötä tekivät noin 73 prosenttia päiväkodin johtajista (n=106). Lastentarhanopettajaliiton laajassa tutkimuksessa (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 4) tämä tehtäväalue oli 64,6 prosentilla tutkimukseen osallistuneista johtajista (n=1540). Lastentarhanopettajaliiton (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 7) toinen laaja johtajuustutkimus osoitti luvun olevan 44 prosenttia (n=733). Tämän tutkimusaineiston perusteella muutos on pysähtynyt eli 43 prosentilla johtajista tehtävänä on edelleen toimia säännöllisesti lapsiryhmässä, vaikka se on merkitty vain kolmasosalle tästä joukosta keskeiseksi tehtäväalueeksi. Edellä lueteltujen tutkimusten aineistotiedostoihin mukaan luettavien vastausten määrää (n) ei voi vertailla tämän opinnäytetyön aineiston (n=46) määrään, koska edellä mainittujen tutkimusten aineistot kuvasivat yksittäisiä kyselyyn vastanneita päiväkodin johtajia. Tämän opinnäytetyön aineisto kattaa 50 suurimmasta kaupungista 46 kaupungin päiväkodin johtajien tehtäväkuvaukset ja henkilötasolla on kysymys yli tuhanesta päiväkodin johtajasta.

TAULUKKO 11. Palkkaryhmä on mainittu

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
kyllä	19	41
ei	27	59
Yht.	46	100
N=46		

Palkkaryhmä puuttuu huomattavasta määrästä tehtäväkuvauksia (taulukko 11). Palkkaryhmämerkinnän puuttuminen voi aiheuttaa sopimuksen väärän soveltamisen, koska palkkaryhmä ja tehtäväkohtainen palkka määräytyvät viranhaltijan tai

työntekijän tehtävien ja asianomaisissa palkkamääräyksissä mainittujen muiden edellytysten perusteella. Päiväkodin johtajan tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti viranhaltijan tehtävien vaativuus. (KVTES 2010–2011, 23, 26.)

TAULUKKO 12. Keskeiset tehtäväalueet ja % -määrä työajasta merkintä

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
kyllä	6	13
ei	40	87
Yht.	46	100
N=46		

Siltalan (2009, 73) mukaan esimiestyön onnistumisen ja siten koko organisaation onnistumisen kannalta arvokas ja tärkeä asia on aika. Oikein mitoitettu tehtäväkokonaisuus ja riittävä säännöllinen työaika antaa kokemuksen arvokkaasta ja tärkeästä lähijohtajan työstä, joka taas lisää sitoutumista johtamistehtävään ja organisaatioon. Jos tehtäväalueiden osuus on arvioitu (taulukko 12), niin tehtäväkuvaus vastaa kysymykseen mihin käytän työaikani. Vaatimukset onnistuneelle töiden johtamiselle ja johtamistehtävien hoitamiselle (management) on, että työnjako ja rakenteet ovat organisaatiossa suunniteltu ja toteutettu siten, että päiväkodin johtajat voivat keskittyä lähijohtamiseen. Päiväkodin johtajalla on ensisijaisesti oltava aikaa organisaation perustehtävän ylläpitoon.

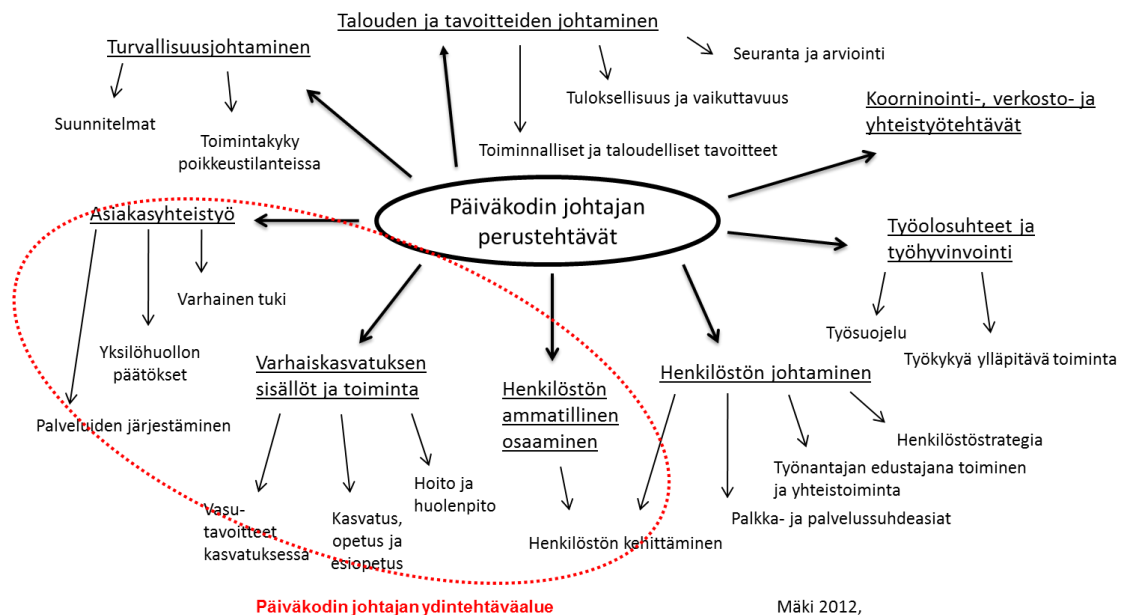
Setälän (2010, 105) tutkimus kertoo, että erilaiset hallinnolliset rutinit vievät mittavan ajan päiväkodin johtajan työpäivästä. Organisaatiomuutoksissa yksikkökoko saattaa kasvaa, mutta johtajan työpäivän pituus pysyy samana. Jos yksikkökoko kaksinkertaistuu esimerkiksi henkilöstömäärän osalta, niin sen luulisi olevan arkijärjellä ymmärrettävissä, että henkilöstön palvelussuhdeasioiden hoitamisen tehtäväalueen osuutta tulisi kasvattaa tehtäväkuvauksen kokonaisuudessa. Jos tehtäväalueiden vaatimaa osuutta tehtäväkokonaisuudesta ei ole kuvattu prosenttiosuudella säännöllisestä työajasta, niin muutostarve saattaa jäädä huomaamatta. Tällöin johtajaa kuormittaa kasvanut työmäärä.

Lastentarhanopettajaliiton (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 6 - 7) tutkimus vahvisti yleisen arkitiedon työajan jakautumisesta. Säännöllisen lapsiryhmätyön lisäksi johtajan työaika kului pääosin hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen. Se vertautuu varhaiskasvatuksen sisällöt ja toiminta – tehtäväalueeseen, joka on tämän aineiston jokaisessa tehtäväkuvauksessa pääasiallinen tehtäväalue. Hallinnolliseksi johtajaksi kutsutut taas käyttivät suurimman osan työajasta työorganisaation johtamiseen eli pääasiallinen tehtävä on ollut ammatillista johtamistehtävää (Parikka 2005).

5 TEHTÄVÄKUVAUSMALLIN KÄYTTÖ EDUNVALVONNAN AVUKSI

5.1 Evidenssiperusteinen käsitelmä

Kehittämiskohteenä ollut hypoteesi päiväkodin johtajan keskeisistä tehtäväalueista muuttui monelta osin paremmaksi vastaamaan päiväkodin johtajien työn ja tehtävien kokonaiskuvaa Suomessa. Se saa nimeksi evidenssiperusteinen käsitelmä. Jotain siihen saattaa olla tarvetta lisätä, mutta mitään siitä ei hankkeessa saadun vankan näytön perusteella voi jättää pois. Evidenssi auttaa käsitteellistämään ja syventämään mallia. Paikallista edunvalvontaa se auttaa niiltä osin, kuin tehtäviä ei ole kuvattu tai haluttu tehdä näkyväksi paikallisissa tehtäväkuvauksissa. Päiväkodin johtajilla on yleisesti käsitys moninaisesta tehtävä- ja työmäärästään. Se on kuin kuin arkkityypin varsinainen olemus, joka ei ole näkyvä, eikä rationaalisesti käsiteltävissä (Wikipedia 2012).



KUVIO 20. Evidenssiperusteinen käsitelmä

Lisäsin mallin pääasiallisiin tehtäväalueisiin tehtäväkuvausten vertailun ja laadullisen arvioinnin tuloksena koordinoinnin, verkostotyön ja yhteistyötehtävien tehtäväalueen. Se oli suurimmassa osassa tehtäväkuvauksissa (KUVIO 19). Malli sai

syvyyttä tehtäväalueiden avaamisella ja niiden tarkempaa erittelemisenä perustuen tietoperusteiseen arviointiin (KUVIO 20).

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan pitää luonteeltaan samankaltaisena, kompleksisena, kuin yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristö, kuten kuntien varhaiskasvatuksen johtaminen. Siinä toteutetut tavoitteet ja prosessit muuttuvat, kehittyvät ja täydentyvät. Tämä taas vaatii refleksiivistä asiantuntijuutta, toimintatapojen muuttamista sekä uusia ratkaisuja. Tämän kehittämishankkeen toiminnallisuus edunvalvonnan vaikeasti hahmotuvassa sosiaalisessa todellisuudessa on ollut käytännössäkin vaikeaa. (Toikko & Rantanen 2009, 55.)

Tutkimusosio palvelee tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön kehittämisosiota. Tässä hankkeessa se on ollut käytännöllistä ja kehittämistä tukevaa, ja siten tutkimuksellisessa mielessä perusteltua. Kehittämistoiminnassa on hyödynnetty käsitteellisiä malleja, jotka perustuvat aiempaan tutkimus- ja kokemustietoon. Kehittämisprosessin yhteydessä ongelmia ja hypoteeseja on tullut testattua käytännön edunvalvontatyön muutosintervention avulla eli keskus- ja paikallistason neuvonpidoissa ja neuvotteluissa (KVTES 2012–2013, 229–231). Hypoteesit voivat muuttua tai tarkentua kehittämisprosessin ja – intervention kuluessa. Kehittämisprosessin perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voi tarkastella kriittisesti, jonka perusteella voi edelleen jalostaa käsitteellisiä malleja ja niiden perusteluja. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä yhdistyy siis aiempaan tietoon perustuva käsitteellistäminen ja toisaalta sen kriittinen testaus. Käytännössä se on ollut vertailevaa kehittämistä ja kehittävä kritiikki on tullut tukiryhmältäni, OAJ:n luottamusmiehiltä ja ennen kaikkea koulutuksiin osallistuneilta päiväkodin johtajilta. Toikon ja Rantasen (2009, 33–34) mukaan kehittämisessä ei ole tarkoituksenmukaista sitoutua ehdottomasti mihinkään teoreettisiin oletuksiin tai menetelmiin. Pyrkimyksenä on ollut saavuttaa uutta laajemmin yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Hankkeen koulutuksessa painottuu ensisijaisesti kaikkien mukana olevien toimijoiden verkottuminen ja yhdessä oppiminen. Ei pelkästään yhden kunnan tehtäväkuvauksen kehittäminen.

Tämän hankkeen kehittämiskaari lähti arkitiedosta ja oletuksista liikkeelle. Se sai empiiristä tietoa tehtäväkuvauksista ja niihin kytkeytyvästä tietoperustasta kuten

lainsäädännöstä, ohjausasiakirjoista, tutkimuksista ja ammattikirjallisuudesta. Vertailukehittämisen kautta muokattu kehittyneempi hypoteesi päiväkodin johtajan perustehtävästä ja tehtäväkuvasta implementoitui koulutusvaiheessa ja siitä saadusta palautteesta. Sen edunvalvonnallinen muutosvaikutus tulee jatkossa selvittää vaikuttavuustutkimuksella. Tämä hanke monipuolistaa kuvaa päiväkodin johtajan työstä ja keskeisistä tehtäväalueista.

Tutkimuksessa (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 16) selviää, että päiväkodin johtajat esittävät johtajuusjärjestelyihin sellaisia parannuksia, jotka tukisivat johtajuuden laadukasta toteutumista. Noin puolet katsoo tarvitsevänsä joko lisäresursseja, pysyvän sijaisjärjestelymallin, toimistoapua ja/tai lisää aikaa. Lähes kolmasosa esittää parannukseksi niin sanottua hallinnollista johtajuutta. Neljäsosa vastaajista haluaisi työn laajuutta rajoitettavan: ei liian suuria yksiköitä, ei liian monta yksikköä, eikä liikaa toimintamuotoja. Neljännes toivoo myös kohtuullista työ määrää ja palkkausta. Yli viidesosa päiväkodinjohtajista haluaa lisäkoulutusta ja työnohjausta, esimiehen tukea ja vertaistukiryhmiä, selviä toimenkuvia ja vastualueita sekä varajohtajuusasian selkeyttämistä.

Kehittämishankkeen tuloksen perusteella keskeinen ohje on, että luottamusmiehet ja päiväkodin johtajat käyttävät uudelleen jäsenneltyä (KUVIO 20) käsitekarttaa palkkausjärjestelmän säännöllisessä arvioinnissa ja kehittämisessä. Sen avulla tulee huomioiduksi kaikki tehtävän vaativuuteen vaikuttavat tehtäväalueet. Tavoitteena tulee olla kuntakohtaisten tehtäväkuvauksien kattavuus vastaamaan asemaltaan oikein määriteltä päiväkodin johtajan ammatillista johtamistehtävää, sen perustehtävää ja ydintehtäväalueita. Ydintä ovat kasvatuksen ja opetuksen sekä hoidon ja huolenpidon tavoitteet ja sisällöt. Sen lisäksi ytimeen kuuluu lasten hyväksi vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö ja henkilöstön ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen. (Hujala, Lujala, Heikka & Korkeamäki 2003, 2-3; Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002, 2.)

Hankkeen tuloksena syntynyt evidenssiperusteinen käsitelmä on monipuolinen ja uudet tehtävien johtamisstatukset huomioon ottava. Kasvatustieteen tohtori Kirsti Karilan (2001, 34) kuvaus päiväkodin johtajan keskeisistä tehtäväalueista

on ollut tähän saakka mielestäni pätevin kuvaus. Siinä keskeiset tehtäväalueet on jaoteltu viiteen eri ryhmään: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, palveluorganisaation johtamiseen, työorganisaation johtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen. Evidenssiperusteisessa käsittemallissa on eriytetty henkilöstöjohtaminen sekä työolosuhteet ja työhyvinvointi, turvallisuusjohtaminen, talous ja tavoitteet sekä erilaiset asiantuntijuutta vaativat yhteistyötehtävät, vaikka päivittäisessä toiminnassa tehtävät limittyvät ja lomittuvat tilanteiden ja vaatimusten mukaan. Oman osaamisen ja oman työn johtamisen ja kehittämisen kannalta pelkistetty kaksiulotteinen tarkastelu on hyödyllistä.

Levittämistoiminnasta käytetään nimityksiä juurruttaminen ja valtavirtaistaminen. Evidenssiperusteisen käsittemallin juurruttaminen ja valtavirtaistaminen edellyttää omaa erillistä edunvalvontaprosessiaan. Selkeä malli edistää kehitetyn asian ymmärtämistä ja sitä kautta myös levittämistä (tuotteistaminen). Uudelle mallille pitää saada hyväksyttävyyys kuntaorganisaation tasolla (paikallistaso) ja edelleen koko laajan julkisen toimintajärjestelmän tasolla (keskustaso). Koulutusta pidetään hyvänä tukimuotona tulosten levittämiseksi. Käyttäjiltä kerättävä palaute mallin toimivuudesta ja jatkokehittämisestä osallistaa heidät prosessiin. (Engeström 2004, 88–98; Toikko & Rantanen 2009, 62–63.)

5.2 Käsittemallin käyttö

Kunnallisen päiväkodin johtajan tehtävän valtakunnallinen kokonaiskuva on ollut hajanainen, mutta ykseys perustehtävään on olemassa, koska keskeinen tehtäväalue oli kattavasti varhaiskasvatuksen sisältöjen ja toiminnan johtaminen. Siihen kiinteästi liittyvät asiakasyhteistyö ja ammatillisen henkilöstön osaamisen johtaminen muodostavat tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa kerääntyneen tiedon ja kokemuksen perusteella päiväkodin johtajan ydintehtäväalueen. Tutkijoiden kuvaamassa kontekstuaalisessa jäsennyksen menetelmässä ja ajattelussa varhaiskasvatuksen perustehtävä jäsentyy lapsen kasvulle, kasvatukselle, elämän todellisuudelle ja kasvukontekstille (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287). Erot

otoksessa olevien kuntien päiväkodin johtajien tehtäväkuvauksissa ovat kuitenkin merkittäviä.

Empiirinen tieto tilanteesta ohjasi kehittämistoimintaa siihen suuntaan, että tilanteen korjaaminen ei onnistu pelkän epäkohdan eli liian suuren työmäärän ja työajan riittämättömyyden toteamisella. Päiväkodin johtaminen tehtäväsisällöltään tuskin kapea-alaistuu merkittävästi jatkossakaan. Toisaalta kukaan ei voi tehdä töitä jatkuvasti määräänsä enempää. Työn vaatimukset on kyettävä paremmin kuvaamaan sekä sisällön että osaamiseen liittyvien vaativuustekijöiden suhteen. Tehtäväalueet tulee arvioida suhteessa käytettävään työaikaan. Työantajalla on ensisijainen puuttumisvastuu sopimuksen vastaiseen ja epäterveeseen tilanteeseen ja riskien korjaamiseen. Ammatillisen ja hallinnollisen johtamisen erot tulee kyetä tunnistamaan ja käsitteet kytkeä lähijohtamiseen ja keskijohtoon siten kuin lainsäätäjä ammatillisen henkilöstön kelpoisuuslaissa (272/2005 10 §) on tarkoittanut.

Laadulliselle tutkimukselle ja työelämälähtöiselle kehittämistoiminnalle on luonteenomaista, että prosessiin liittyvät eri elementit kehittyvät koko ajan kokonaisprosessin aikana. Kehittämishankkeeni tarkoitukset ja tavoitteet saivat eri tapahtumien seurauksena uutta merkityssisältöä alussa asetettuihin versioihin nähden. Merkittävin vaikutus oli eräällä paikallisella neuvottelulla, jonka aiheena oli päiväkodin johtajan nimeäminen vastoin viranhaltijan omaa näkemystä johtavassa asemassa olevaksi hallinnolliseksi viranhaltijaksi, jonka seurauksena työnantaja ei enää maksaisi työaikakorvauksia. Tapauspaikkakunnan tehtäväkuvaus oli empiirisen aineiston joukossa. Hankeprosessiin tuli mukaan työelämälähtöistä ongelmanratkaisua ja kiinnostukseni ammatillisen ja hallinnollisen johtajuuden dilemmaan kasvoi. (Kiviniemi 2001, 68–71.)

Hyvin harkittu ja suunniteltu tehtäväkuvakaan ei riitä työstä selviytymiseen, jos päiväkodin johtajan yksikkö koko kasvaa ylisuureksi. Se tarkoittaa moneen toimipisteeseen jakautunutta varhaiskasvatustoimintaa, kymmenittäin ammatillista henkilöstöä sekä jopa kahteen sataan nousevaa lasten ja perheiden lukumäärää. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 16; Setälä 2010, 106.) KT Kuntatyönantaja (Parikka 2008, 8) on esittänyt huolensa sinänsä hyviin tavoitteisiin tähänneiden organisaatiomuutosten ylilyönneistä:

Uudistuksia tehtäessä on kuitenkin syytä tarkkailla, että johto- ja esimiestehtävissä toimivien määrä suhteutettuna alaiseen henkilöstöön pysyy kohtuullisena. Lähiesimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstön motivoinnin kannalta. Tavoitteena on ottaa kehityskeskustelut ja työntekijöiden henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi osaksi työyhteisön arkipäivää. Esimiehet ovat myös keskeisessä roolissa arviointiin perustuvia palkitsemisjärjestelmiä sovellettaessa.

Hyvin suuriksi muutetuissa varhaiskasvatuksen yksikköorganisaatioissa tarvitaan johtamisen tehokkuuden näkökulmasta uudenlaista rakenteellista työnjakoa ja yksikön sisäistä jaettua johtotasoa (Lämsä & Hautala 2004, 151). Malliksi implementointiin soveltuu osittaista lähijohtovastuuta kantava vastaava lastentarhanopettaja. Hankkeessa kehitetty käsitelmä auttaa johtamistehtävien jakamisen suunnittelua (KVTES 2012–2013, 169).

5.3 Luottamusmiesten koulutus

Kehittämishankkeen tarkoitus eli edunvalvonnallinen ohjaus toteutui hankkeen operatiivisessa osuudessa luottamusmieskoulutuksen sisällön puitteissa (KUVIO 20). Toimeksiantajani OAJ järjestää laajassa määrin edunvalvontakoulutusta paikallisille luottamusmiehille, asiamiehille ja muille avaintoimijoille. Koulutuksen tavoitteena on lisätä edunvalvontaosaamista sopimus-, yhteistoiminta-, työelämä- ja koulutuspoliittisessa edunvalvonnassa sekä työlainsäädännön tuntemisessa. Koulutukseen osallistuneet antoivat hyvää työelämälähtöistä palautetta hypoteettisen mallin antamasta kokonaiskuvasta.



KUVIO 20. OAJ:n luottamusmieskoulutuksen ilmoitus (Opettajalehti 50/2011)

5.4 Päiväkodin johtajien koulutus

Koulujen ja oppilaitosten johtajat ja rehtorit sekä varhaiskasvatuksen lähijohto ja keskijohto ovat tärkeä ryhmä OAJ:n edunvalvontastrategiassa (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry, 2007). Päiväkodinjohtajille suunnatussa johtajakoulutuksessa keskitytään johtajien perehdyttämiseen OAJ:n sopimusedunvalvontaan, lainsäädäntö- ja vastuukysymyksiin sekä keskeisiin palkka-, työaika- ja työhyvinvointikysymyksiin (KUVIO 21). Vuoden 2012 johtamiskoulutukset olivat kehittämissankkeen tärkein operatiivinen kehittämis- ja kokeilupinta. Perustehtävä ja keskeiset tehtäväalueet muodostivat kontekstin, johon koulutuksen sisältö fokusoi. Hypoteettinen malli toimi kokonaiskuvana ja siitä saatu palaute vaikutti evidenssiperusteisen käsittemallin lopulliseen muotoutumiseen.



JOHTAJAKOULUTUS

OAJ järjestää johtajakoulutusta vuorotteluperiaatteella joka toinen vuosi oppilaitosten ja joka toinen vuosi päiväkotien johtajille. Vuonna 2011 koulutusta järjestettiin yleissivistävien oppilaitosten rehtoreille, apulaisrehtoreille ja johtajille, opetus- /sivistystoimenjohtajille ja ammatillisen koulutuksen johtajille. Vuonna 2012 vuorossa ovat päiväkotien johtajat.

Päiväkodinjohtajien koulutus
Päiväkodin tai varhaiskasvatustieteen lähijohtajille tarkoitettua koulutuksen tavoitteena on antaa virka- ja työehtosopimustietoutta palkkaus-, työaika- ja työehtojen hyödyntämisestä liittyvistä asioista sekä tietoutta työelämän laeiden ja sääntöjen ja yhteistoiminnasta työpaikoilla ja organisaatioissa.

Huom! Opettaja-lehden ilmoituksessa viikolla 50 Rovaniemi ja Jyväskylä olivat vaihtuneet vahingossa keskenään.)

Ajankohta ja paikkakunta

28.–29.2.2012	Rovaniemi (haku käynnissä)
6.–7.3.2012	Jyväskylä (haku käynnissä)
2.–3.10.2012	Turku (haku alkaa 4.4.2012)
9.–10.10.2012	Vantaa (haku alkaa 4.4.2012)

(Vähäis- ja yksityisten päiväkotien johtajille)

Ilmoittautuminen
Koulutus on avoin haku -koulutus ja ilmoittautuminen tapahtuu OAJ:n jäsenivujen kautta. Ilmoittautumisaika päättyy neljä viikkoa ennen koulutuksen alkua. Koulutukset täytetään ilmoittautumisjärjestyksessä ja koulutuksiin hyväksytyille lähetetään vahvistus ennen koulutusta.



KUVIO 21. OAJ:n johtajakoulutuksen ilmoitus (Opettajalehti 1-2/2012)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

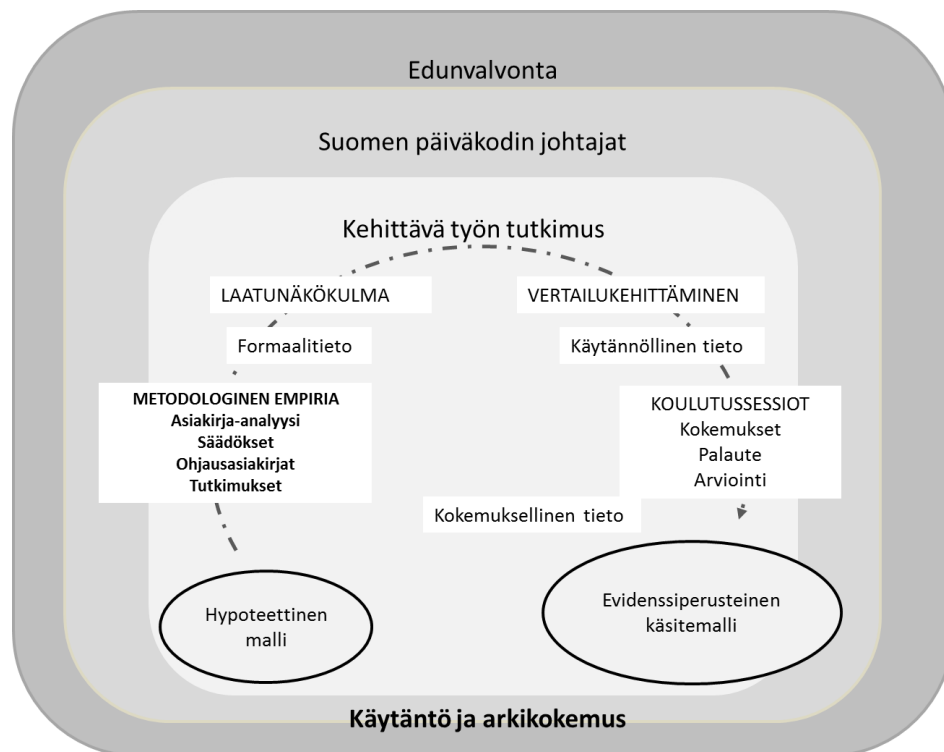
Mitä tästä tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta sitten seuraa? Välitön vaikutus on ollut niissä neljässä kunnassa, joista tehtäväkuvaus puuttui. Aineistopyyntö käynnisti päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen laatimisen. Parhaassa tapauksessa erittäin vaativan johtamistehtävän mukainen palkkaus nousee, päiväkodin johtajan työolot muuttuvat tai pysyvät kohtuullisina ja kaikki tehtävät pystytään pääsääntöisesti hoitamaan säännöllisellä työajalla. Tätä uskoa ja toivoa pyrin hankkeen jalkautumisvaiheessa vahvistamaan.

Julkinen johtaminen ammattina on moniottelijan työtä, ja lauseen paino on sanassa työ. (Virtanen & Stenvall 2010, 67, 160). Päiväkodin johtajuutta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu lyhyen aikaa verrattuna ammatin historiallisen kaaren pituuteen. Vielä vähemmän on tutkittu ja arvioitu julkisen päiväkodin johtajan tehtäviä. Tässä suhteessa tämä opinnäytetyö pyrkii viitoittamaan uutta uraa varhaiskasvatuksen johtamistutkimukselle. Siinä tulisi olla enemmän fokuksessa johtamistyön sisältö ja tehtävät. Ne muodostavat kokonaiskuvan tehtävän vaativuudesta ja antavat sopimuksellisen perusteen tehtäväkohtaiseen palkkaan.

Lasten parhaaksi tähtäävässä työssä laadun hallinta ja parhaan vaikuttavuuden tavoittelu täytyy nivoutua kaikkeen tekemiseen. Se vaatii jatkuvaa toiminnan arviointia, tarkkailua ja valvontaa päiväkodin lähijohtajalta ja hoito – ja huolenpito- sekä kasvatus- ja opetushenkilöstöltä. Laadun hallintaa tukee kokonaisvaltainen johtamisote, jolla puututaan välittömästi varhaiskasvatuksen laatua heikentäviin tekijöihin. Tämä kaikki vaatii riittävät lähijohtajan aika- ja osaamisresurssit.

Karila (2001, 34) piti yhtenä keskeisenä johtamistyön onnistumistavoitteena tuen antamisen ja osaamisen uudistumisen johtamisen, jotta henkilöstön tietoisuus kehittyisi eri aikoina päiväkotien toimintaan kohdistuvista odotuksista. Tavoitteeseen pääseminen vaatii johtajalta vahvaa ja laaja-alaista toimintaympäristön, perus- ja ydintehtävän tulkintaan liittyvää osaamista sekä organisaation tukea. Perustehtävän tulkinta liittyy laaja-alaisesti työ- ja toimintakulttuuriin, ja ydintehtävän tulkinta taas kasvatuskulttuuriin eli työhön, johon nimenomaan kytketään

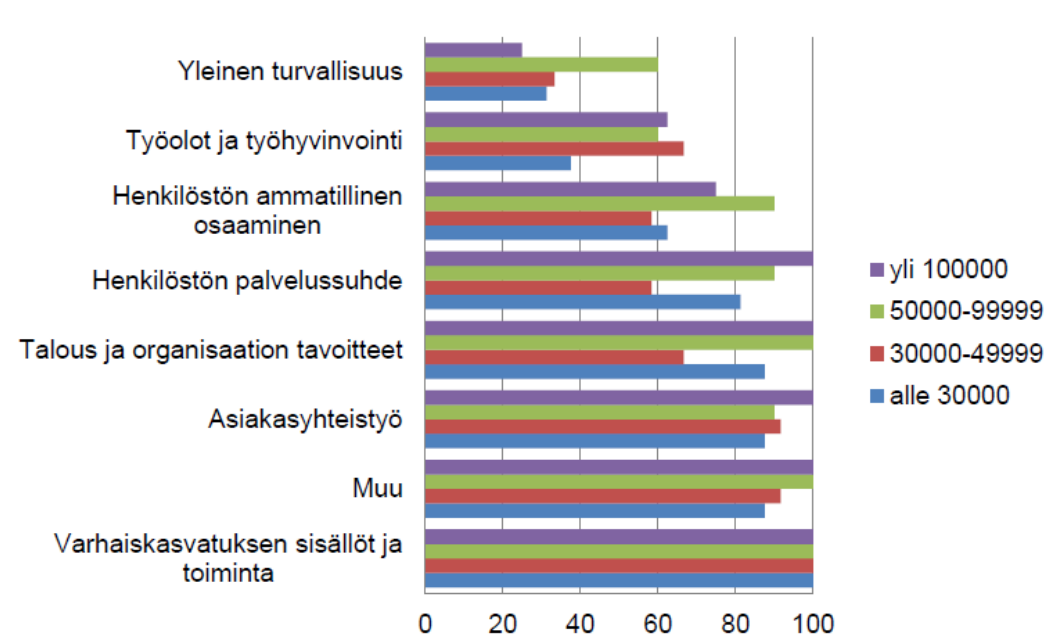
pedagogisen johtamisen käsite. Organisaation tulee jatkossa enemmän tukea päiväkodin johtajaa perus- ja ydintehtävän toteuttamisessa.



KUVIO 22. Hankekaari kontekstissa

Opinnäytetyön haaste ja vaikeus oli tutkimuksellisen kehittämishankkeen asemoiminen (KUVIO 22) laajaan keskustason edunvalvontakehykseen eli kehittämisen niin sanotun ison tilannekuvan puitteissa (Siltala 2004, 359). Mäkelän (1992, 37) mukaan alkuhypoteesin oikeellisuudella ei ole suurta merkitystä, sillä se voidaan korjata hankekaaren edetessä oletusten ja niiden koettelun vuorovetona. Lopulta päädytään hypoteesiin, joka saa tukea uudesta tiedosta. Näin itse asiassa vain ensimmäinen hypoteesi perustuu aineistosta riippumattomaan intuitioon ja viimeinen onkin lopulta jo tulkinta. Kehittämistoiminta on luonteeltaan tulkinnallista, kriittistä ja refleksiivistä. Tiedon tuotantona tämä hanke hyödyttää julkisen hallinnon ja palkkausjärjestelmän kehittämistä. Tutkimuksellisen kehittämisen yhtenä peruslähtökohtana on päästä luotettavan tiedon tavoittelun kautta käyttökelpoisen tiedon tuottamiseen. Tutkimuksellisuudessa menetelmäni ja tutkimusprosessini pyrki olemaan mahdollisimman luotettava, ja kehittämis-

toiminnassani keskeistä oli ja on tiedon käyttökelpoisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 115, 155–156.)



KUVIO 23. Kunnan kokoluokitus ja pääasialliset tehtäväalueet

Oleellinen kysymys ja jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aihe on se, että käytetäänkö päiväkodin johtajan resursseja ja työaika oikeisiin asioihin, tehdäänkö oikeita tehtäviä ja ymmärretäänkö tehtävän tosiasiallinen vaativuus? Kuntakohtaiset erot ja yhtäläisyydet kuntien kokoluokittain (KUVIO 23) tarkasteltuna pistävät miettimään varhaiskasvatusorganisaation kykyä tunnistaa oleellinen ja tuloksellinen. Mikä on tilanne lopussa noin 300 pikkukunnassa? Sitä voi vaan ymmällään arvailla, koska kokonaiskuva puuttuu.

Lastentarhanopettajaliiton pitkäaikaisen puheenjohtajan Soile Oleanderin (2007, 3.) mukaan varhaiskasvatustyön johtamisen keskeisin osa-alue on varhaiskasvatuksen ydintehtävän - hoidon, kasvatuksen ja opetuksen – johtaminen. Tänä päivänä johtajan roolissa korostuu yhä enemmän kokonaisuuden johtaminen, joka edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. Tämä opinnäytetyö vahvistaa tätä näkemystä.

Perustehtävän, sen ydintehtävän ja tehtäväkuvauksen ykseys sai vahvistavaa palautetta johtajakoulutuksissa. Siellä esille nousseet yksilölliset käsitykset saattoivat olla erilaiset kuin kuntakohtaiset eli viralliset käsitykset. Edunvalvonnallisena jatkokehittämistavoitteena on kaikkien johtamistehtävien ja oleellisten tehtäväluiden huomioon ottaminen, kun palkkausjärjestelmää arvioidaan säännöllisesti kunnissa (KVTES 2012–13, 25). Sen sijaan johtajan kuormasta tulee purkaa sinne kuulumattomia organisaation ja byrokratian palvelutehtäviä ja ammatillisesti vieraita tehtäviä kuten kiinteistöhuolto.

Uusi Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2012–2013, 25) linjaa palkkausjärjestelmän ja tehtäväkuvauksen johtamisen välineeksi. Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin suorituksiin ja varmistaa palkan kilpailukyky. Sen tulisi tukea toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja olla kiinteä osa johtamista. Työvälineiden oikea, osaava ja taitava käyttö vaatii asennetta ja opettelua. KT Kuntatyönantaja on sopimuksella sitoutunut lisäämään tätä osaamista ja ammattijärjestöjen tulee valvoa paikallisia kuntatyönantajia sopimuksen soveltamisessa ja tulkinnassa.

Aivan selvää on, että kunnat vyöryttävät talouden johtamisen painetta ylikorostuneesti päiväkodin johtajille. Kunnat käyttävät kuntatalouden asiantuntijoiksi itseään kutsuvia yksityisiä konsultteja tähän painostukseen. Taloudellisten resurssien tarkoitus on mahdollistaa julkisen varhaiskasvatuspalvelun laadukas toteuttaminen (Virtanen & Stenvall 2010, 143). Kuntatalouden johtaminen ei kuulu päiväkodin päivittäisjohtamiseen, mutta määrärahoista osoitettujen riittävien resurssien johtaminen on osa tehtävää. Keski johdon tulee huolehtia kustannustietoisuudesta eli toiminnan ja kustannusten välisestä yhteydestä, ja jalkauttaa taloustilanteen tiedot ja siihen liittyvät toimenpiteet. Niitä suunnitellaan yksikköjohtajien kanssa, joka taas käy ne läpi työyksikössään suhteessa suorituksen johtamiseen.

Päiväkodin johtaja on ammatillinen johtaja, työnjohtovastuussa ja johtotasojä kuvattaessa asemaltaan lähijohtoa. Arkidiskurssissa yleisesti esiintyvistä hallinnollisen päiväkodin johtajan käsitteestä puuttuu todellisuuspohja lähes täysin. Siihen ei ole perusteltua tutkimuksellista eikä sopimusperustetta suhteessa organisaatio-

asemaan tai – tasoon. Selitys löytyy historiallisesta kontekstista ja perspektiivistä siltä ajalta, jolloin työtehtävän mitoitus perustui esimerkiksi lapsimäärään tai henkilöstömäärään. Tosiasiallisesti kulttuurihistoriallinen kutsumanimi ”hallinnollinen päiväkodin johtaja” tarkoittaa tehtäväkuvausten perusteella tarkasteltuna ammatillisen tason lähijohtajaa. Paikallisia edunvalvontaongelmia syntyy siitä, kun työnantaja ei tunnista tai tiedosta hallinnollisen johtajan ja ammatillisen johtajan eroa ja tehtäväkuvaus jätetään huomioimatta. Halttunen (2009, 76, 118) on niitä harvoja tämän ajan tutkijoita, joka tarkastelee ja määrittelee diskursiivisesti termin niin sanotuksi hallinnolliseksi johtajaksi silloin, kun oikeasti tarkoitetaan päiväkodin johtajaa. Väärin ymmärrettynä termi vieraannuttaa lähijohtajan päiväkodin päivittäisestä perustyöstä. Ongelma on vaikeasti ratkaistavissa, koska hallinnollisuus elää yleisesti paikallisten toimijoiden kulttuurisessa merkitysmaailmassa sen sijaan, että olisi omaksuttu uudet kelpoisuuslakiin perustuvat johtajuuden määrittelyt. Lisäksi päiväkodin johtajien kertoman mukaan säännöllisen lapsiryhmätyön pois jääminen tehtäväkokonaisuudesta koetaan jonkin asteisena organisatorisena aseman korottumisena, vaikka tosiasiaassa asema on edelleen ammatillista johtamista eli lähijohtajana toimimista. Tämä kulttuurinen huoli saada säännöllinen lapsiryhmätyö osaksi tehtäväkokonaisuutta aiheuttaa pahimmillaan hiljaisen hyväksymisen työaikakorvauksista luopumiselle, työmäärän kasvattamiselle ja työaikasuojelusta eli työaikarajoista luopumiselle. Työantajan keino legimitoida epävirallinen ja – todellinen hallinnollinen johtoasema on tehdä yksipuolinen hallintosääntöpäätös päiväkodin johtajan johtavasta tai itsenäisestä asemasta osana kaupungin johto-organisaatiota. Tällöin päiväkodin johtaja saattaa olla samassa asemassa kuin kaupungin johtaja, ja hän saattaa menettää työ- ja virkaehtosopimuksen mukaiset työaikakorvaukset.

Evidenssiperusteinen käsitelmä kuvaa julkisen päiväkodin johtajan tehtäväalueet ja niiden perusteet. Kelpoisuuslaki (272/2005, 10 §) edellyttää viranhoitajalta alemmaa korkeakoulututkintoa. OAJ:n johtamiskoulutuksissa saadun tiedon mukaan monet ovat hankkineet omatoimisesti ylemmän korkeakoulututkinnon lisätäkseen tehtävähoitamisen kompetenssiaan. Taito on tietämystä eli tiedosta tulkinnan myötä muodostettua ymmärrystä. Virtasen ja Stenvallin (2010, 18–19) mukaan johtajalla pitää olla tiedollinen ”varasto”, jotta hän voi menestyä johtamis-

tehtävien hoitamisessa. OAJ:n tavoite on saada pikaisesti päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukseksi varhaiskasvatukseen soveltuva ylempi korkeakoulututkinto.

Päiväkodin johtajien osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen on haaste keski-johdon varhaiskasvatuspääliköille (Virtanen & Stenvall 2010, 168). Olemme menossa kohti ankarampia aikoja maan taloudellisen tilanteen kiristyessä ja palvelu- ja hyvinvointijärjestelmiin kohdistuvien yhteiskunnallisten vaatimusten kasvaessa. Lähijohdon työssä menestymisen ja onnistumisen tukemiseen tarvitaan tarkempaa fokusta ja oikeita strategisia valintoja rajata päiväkodin johtajan resursseja perustehtävään ja asettaa tarkempia tavoitteita ydintehtävän suhteen (Huotari 2009, 189; Juuti 2007, 199–2001.)

Hanke kesti noin kolme vuotta ja sen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat. Hanke sai aikaan päiväkodin johtajien tehtäkuvausten uudistamisen monessa kunnassa. Neljä kuntaa, joissa aineiston hankintahetkellä tehtäväkuvaus puuttui, ryhtyivät niiden laatimiseen yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Hankkeen vaikutukset luottamusmiesten ja päiväkodin johtajien koulutusten sisältöihin arvioitiin koulutukseen osallistuneiden mielestä onnistuneiksi. Päiväkodin johtajien työolosuhteiden kehittymiseen hankkeella ei näytä vielä oleva myönteistä vaikutusta. Sen sijaan muutamissa kunnissa on tehty tehtäväkohtaisen palkan tasokorotuksia sen perusteella, että tehtäväkuvauksen uudistamisen jälkeen työnantaja on arvioinut tehtävän vaativuuden palkkausvaikutuksen uudestaan.

Toivon ja pyrin omalla työlläni vaikuttamaan siihen, että tämä kehittämishanke ja –raportti auttaisi Suomen päiväkotien johtajia onnistumaan työssään, edistämään johtajien sekä varhaiskasvatuksen laatua, hoito-, kasvatus- ja opetushenkilöstön työhyvinvointia, ja ennen kaikkea tekemään päiväkodeista parhaita mahdollisia lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen paikkoja.

LÄHDELUETTELO

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos. [Viitattu 28.10.2010] Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7740-9.pdf>

Akselin, M-L. 2010. Strategiatyöllä ylivertaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.

Alava, J. 2007. Koulutuksen käytäntö. Teoksessa Pennanen, A. (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Juva: Ps-kustannus Opetus 2000.

Alderman, H. & Vegas, E. 2011. The Convergence of Equity and Efficiency in ECD Programs. Teoksessa Alderman H. (toim.) No Small Matter-The Impact of Poverty, Shocks, and Human Capital Investments in Early Childhood Development. Washington: The World Bank. [Viitattu 28.9.2012]. Saatavissa: <http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1298568319076/nosmallmatter.pdf>

Alila, K. & Kronqvist, E-L. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 2.10.2010]. Saatavissa: http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1084492

Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Asetus lasten päivähoidosta 239/1973. Annettu Helsingissä 16.3.1973.

Aura, O. & Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. [Viitattu 3.4.2012]. Saatavissa: http://shop.kuntatyönantajat.fi/product_details.php?p=2629

Boeker, M. & Vuorijärvi, A. Miten osoittaa osaamista opinnäytetyötekstissä. 2007. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheen-
vuroja. Oulu: Kalevaprint Oy.

Boxall, P. & Purcell, J. 2003. Strategy and human resource management. London: Palgrave Macmillan.

Ebbeck, M. & Waniganayke, M. 2003. Early childhood professionals. Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan+Petty.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Enroos, A. 2008. Työhyvinvointia voi johtaa. Teoksessa Hyvin tehty – hyvin johdettu. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen julkaisu.

EOAK 2004. Eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisut ja kannanotot 1147/4/02.

[Viitattu 1.9.2011]. Saatavissa:

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip/?\\${base}=ereoapaa&\\${html}=eoap5000&\\${ccl}=define+reverse&\\${freetext}=tunniste=1147/2002&\\${snhtml}=no syn](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip/?${base}=ereoapaa&${html}=eoap5000&${ccl}=define+reverse&${freetext}=tunniste=1147/2002&${snhtml}=no syn)

Frilander-Paavilainen, E-L. Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjänä ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksia 199. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos. [Viitattu 1.9.2011]. Saatavissa:

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/frilander-paavilainen/opinnayt.pdf>

Forss-Pennanen, P. 2006. Uuden oppimista, kokeilua ja pohtimista - yhteisöllisiä ja yksilöllisiä oppimispolkuja esi- ja alkuopetuksen yhteistyössä. Chydenius-instituutin tutkimuksia 3/2006. Akateeminen väitöskirja. Kokkola: Jyväskylän yli-

opisto, Chydenius-instituutti, Kokkolan yliopistokeskus. [Viitattu 3.8.2012]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/18017>

Färkkilä, N., Kahiluoto, T. & Kivistö, M. 2006. Lasten päivähoidon tilannekatsaus Syyskuu 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:16 Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriö.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. [Viitattu 1.8.2012]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/22480>

HE 226/2004 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. [Viitattu 16.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040226>

HE 196/2002 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kunnallisesta viranhaltijasta ja laiksi kuntalain muuttamisesta. [Viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20020196>

Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus. Julkaisuja D: 119. Hämeenlinna: Hämeenlinnan Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Helenius, A. 2001. Varhaiskasvatuksen juurilla. Teoksessa Karila, K., Kinon, J. & Virtanen, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Juva: PS-kustannus.

Helsingfors Hovrätt 2012:2220

Henkilöstöhallinto tukee esimiestyötä 2012. Kuntatyönantajat. [Viitattu 14.8.2012]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/esimiehet/henkilöstöhallinto/Sivut/default.aspx>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, K. & Mäkinen, E. 2006. Kunnallinen viranhaltija. Oikeudellisen aseman sääntely. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hujala, E. 2004. Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research*. Vol. 48 No. 1, 53–71. [Viitattu 27.9.2012].

Saatavissa:

<http://www.tay.fi/~eeva.hujala/Scandinavian%20journal%20julkaistu.doc.pdf>

Hujala, E., Fonsén, E. & hankkeen kirjoittajaryhmä. 2010. Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana päivähoidossa – projektin loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. [Viitattu: 15.11.2011]. Saatavissa:

http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2611.pdf

Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus – projekti. Tampere: Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatusyksikkö.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy.

Hujala, E., Lujala, E., Heikka, J. ja Korkeamäki, R-L. 2003. Varhaiskasvatuksen ydinosaaminen. Helsinki: OAJ.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Varhaiskasvatus 90 Oy.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulu: Yliopistopaino.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. [Viitattu 16.5.2011]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=11163>

Hänninen, S-L. & Valli, S. 1986. Suomen lastentarhatyön ja varhaiskasvatuksen historia. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Illuusiosta todellisuuteen. 1997. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi. Helsinki: Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TANE.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa. Tarastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta. [Viitattu: 31.8.2011]. Saatavissa: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf

Jerkku, K. 2011. Friedrich Fröbel (1782–1852) - Lastentarha-aatteen isä. Tampereen Fröbel-Seura ry. [Viitattu 6.12.2011]. Saatavissa: <http://frobelseura.net/frobel.html>

Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa Kiviaho, M. & Peura, P. (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kallio, O. & Valkama, P. 2009. Palvelutalouden innovaatiot kunnallishallinnossa. Teoksessa Rajala, T., Sinervo, L-M., & Vakkuri, J. (toimi.) Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin. Tampere: Kopio Niini.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Espoo: Weilin+Göös.

Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 4/2001, 30-35.

Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Juva: WSOY.

Kaustia, A. & Parland, D. 2008. Vahvat rakenteet tukevat. Teoksessa Hyvin tehty – hyvin johdettu. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen julkaisu.

Kervinen, A. 2005. Opettajan perustehtävän jäsentäminen - tuloksellisuuden arviointia? Tutkimuksia n:o 91. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Kinos, J. 1997. Päiväkotit ammattikuntien kamppailun kenttänä. Turun yliopiston julkaisuja C 133. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivisto, M. & Lahtinen, N. 2011. Perusopetuslain uudistukset ja uudet opetussuunnitelmat. Teoksessa Kolehmainen, A. & Lahtinen, N. (toim.) Koulutuksen vuosikirja. Keuruu: PS-kustannus.

Koskinen, S. & Kulla, H. 2005. Virkamiesoikeuden perusteet. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korhonen, A. 2008. Opettajien perustehtäväkäsitykset osana peruskoulun kehittämistä. Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 129. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Korhonen, M. 2006. Sukupolven merkitys vuorovaikutussuhteissa. Teoksessa Karila, K.; Alasuutari, M.; Hännikäinen, M.; Nummenmaa, A. & Rasku - Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

KT Kuntatyönantajat. 2012. [Viitattu 26.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx>

Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. 2001. Verkkojulkaisu. Kuntatyönantajan opas. Helsinki: KT Kunnallinen työmarkkinalaitos. [Viitattu 29.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Sivut/palkkaus-uudistuu.aspx>

Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas. 2008. KT Kuntatyönantajat. Verkkojulkaisu. [Viitattu 25.5.2012] Saatavissa:

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/kaikki/Sivut/default.aspx>

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. KT Kuntatyönantajat, Yleiskirje 18/08. [Viitattu 19.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/default.aspx>

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2010- 2011. 2010. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2012- 2013. 2012. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Kunnallinen virkaehtosopimuslaki 669/1970. Annettu Helsingissä 6.11.1970.

Kuntainfo 9/2007. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 24.11.2012]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/kuntainfot/kuntainfo/-/view/1210163>

Kuntakehitys ja tutkimus. 2010. Kunnat.net. Ohjelmat ja projektit. Paras-arviointitutkimusohjelma ARTTU. [Viitattu 21.10.2010]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;31540;148166;129938;129947

Kuntalaki 365/1995. Säädetty Helsingissä 17.3.1995.

Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. 2001. Kuntatyönantajan 3/2001 Liite. [Viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/palkkausjarjestelmien-kehittaminen/Documents/kunta-alan-palkkausjarjestelma-uudistuu.pdf>

Kuntaliitto. 2010. Työryhmäraportti. Sisäympäristöongelmien ratkaiseminen kuntien rakennuksissa. [Viitattu 27.8.2012]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2012.pdf

Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen. 2007. KT Kuntatyönantajan kannanotto. [Viitattu 1.11.2010]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Documents/Kuntapalvelujen%20strateginen%20toteuttaminen%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen%20avulla.pdf>

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. [Viitattu 5.6.2012]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8297-7.pdf>

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) 2011. Opinnäytteen käsikirja. Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Reppu [Viitattu 6.8.2011]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=6392>

Lahti, M., Tarumo, S. & Jämsén, S. 2006. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuutoksilla. Työnvaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:22. [Viitattu 6.8.2012]. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hu1154950948739/passthru.pdf>

Lahtinen, N. 2011. Vastuun jakautumisen pääperiaatteet. Teoksessa Semi, R. (toim.) Lastentarhanopettajan kalenteri 2011–2012, tietopaketit. Saarijärvi: PS-kustannus.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003. Annettu Helsingissä 11.4.2003.

Laki lasten päivähoidosta 36/1973. Annettu Helsingissä 19.1.1973.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 272/2005. Annettu Helsingissä 29.4.2005.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Annettu Helsingissä 22.9.2000.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta 44/2006. Annettu Helsingissä 20.1.2006.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Annettu Helsingissä 21.5.1999.

Lasten päivähoidon hallinto kunnissa vuonna 2012. Kuntaliitto. [Viitattu 14.8.2012] Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sosiaalipalvelut/lastenpaiva-hoito/lph-hallinto/Sivut/default.aspx>

Lasten päivähoidosta annetun asetuksen 239/1973, 6.5 §:n täsmentäminen. 2007. Kuntainfo 9/2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 21.9.2012]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/kuntainfot/kuntainfo/-/view/1210163>

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lehtonen, J. T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. [Viitattu 17.9.2012]. Saatavissa: http://www.icinsight.com/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf

Leivo, P. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos. [Viitattu 1.11.2010]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Documents/tyohyvinvointisuositus.pdf>

Lindholm, L. 2005. Päivähoidon henkilöstön palkkahinnoittelu. Kuntatyönantajalehti 2/2005, 18–19.

Lindholm, L. & Nybondas-Kangas, H. 2004. Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Kuntatyönantaja 4/2004. [Viitattu 28.8.2012] Saatavissa: http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2004/4/Documents/Kuntaty%C3%B6nantajan_aapinen__oikeudet_ja_velvollisuudet%5B1%5D.pdf

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mäkelä, K. (toim.) 1992. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Mäkelä, O. 2003. Itsearviointin vaihtoehtoiset menetelmät. Teoksessa Mäkinen, A-K. & Uusikylä, P. (toim.) Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien välineenä. Työministeriö.

Niiranen, P. & Kinos, J. 2001. Suomalaisen lastentarha- ja päiväkotipedagogiikan jäljillä. Teoksessa Karila, K., Kinos, J. & Virtanen, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Juva: PS-kustannus.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Tutkimuksia 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otava.

Nummenmaa, A-R. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu ja sen kehittäminen - yhteistyötä ja jaettuja merkityksiä. Teoksessa Alila, K. & Ruokalainen, R. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 1999. Uusi suomalainen sivistyssanakirja. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nybondas-Kangas, H. 2011. Palkkausjärjestelmää halutaan selkeyttää. Kuntatyöntantaja-lehti 4/2011, 10–11. [Viitattu 4.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyontantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/Sivut/default.aspx>

OECD pitää Suomen varhaiskasvatusta laadukkaana. 2012. Tiedote 11/2012. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1577824>

OECD Home. 2012. Education: quality standards essential to boost child learning and development, says OECD. OECD-kotisivut. [Viitattu 28.9.2012]. Saatavissa: <http://www.oecd.org/newsroom/educationqualitystandardsessentialtoboostchildlearninganddevelopmentsaysoecd.htm>

Ojakangas, K. 2011. Strategia yleisenä ja yksityiskohtaisena. Strategian ja elämissä maailman kerrottu suhde. Pro Gradu-tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede. [Viitattu 2.8.2012]. Saatavissa: http://www.student oulu.fi/~katjahil/Katja_Ojakangas_gradu.pdf

Oksanen, R. 2003. Laadun määrittely perusopetusta koskevassa kunnallisessa päätöksenteossa. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 88. Akateeminen väitöskirja. Joensuu: Joensuun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Tutkimusraportti. [Viitattu 10.10.2010]. Saatavissa: <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06AMMATILLISETASIAT/JOHTAJUUS/P%C3%84IV%C3%84KODIN%20JOHTAJUUS%20HUOJUUPDF>

Ollila S. 2008. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa Jämsén, A. (toim.) Johda sosiaalialaa. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu 2008. [Viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: http://www.isonetti.net/julkaisut/verkkojulkaisu_2008.pdf

Onnismä, E-L. 2010. Lapsi, lapsuus ja perhe varhaiskasvatusasiakirjoissa 1967–1999. Tutkimuksia 313. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry. 2011. Perustietoa OAJ:stä [viitattu 28.10.2011]. Saatavissa:

http://www.oaj.fi/portal/page?_pageid=515,440781&_dad=portal&_schema=PORTAL

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry. 2007. Vastuu tulevaisuudesta –OAJ:n strategia. (Viitattu 20.10.2010). Saatavissa:

http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OAJ_INTERNET/01FI/05TIEDOTTEET/03JULKAISUT/STRATEGIA%5B1%5D.PDF

Opetusministeriö. 2004. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmämuistio. Muistioita ja selvityksiä 200:30.

Paavilainen, M. 2010. Kunnan viranomaisten toiminnan julkisuus. Muistio 2.3.2010. [Viitattu 3.8.2012] Saatavissa:

http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/julkisuus_tietosuoja/toiminnanjulkisuus/Documents/Julkisuus_ja_henkil%C3%B6tietojen_k%C3%A4sittely_verkko.pdf

Paanetoja, J. & Ruponen, I. 2000. Ylemmät toimihenkilöt ja työaikalaki. Helsinki: Työministeriö.

Parikka, U-R. 2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Kuntaliiton yleiskirje 12/80/2005. [Viitattu 15.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeetlausunnot/yleiskirjeet/2005/Sivut/Laki-sosiaalihuollon-ammattillisen-henkiloston-kelpoisuusvaatimuksista.aspx>

Parikka, U-R. 2008. Varhaiskasvatuksen ja opetuksen yhteistyö lapsen parhaaksi. Kuntatyönantajan luentomoniste, Elinikäisen oppimisen alkutaival -seminaari, Helsinki 7.2.2008.

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuskatsaus 7/2010. Helsinki. [Viitattu 5.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626>

Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. [Viitattu 27.9.2012]. Saatavissa:

<http://herkules.oulu.fi/isbn9514281527/isbn9514281527.pdf>

Perustuslaki. 2012. Oikeusministeriö. [Viitattu 1.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.om.fi/74.htm>

Petäjäniemi, T. & Pokki, S. 2010. Selvitys päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asemasta valtionhallinnossa. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 20.10.2010] Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-11013.pdf

Pihlaja, P. 2004. Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä eilen ja tänään. Teoksessa Alila, K. & Ruokalainen, R. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. [Viitattu 13.9.2012]. Saatavissa:

<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7768-3.pdf>

Puroila, A-M. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Helsinki. [Viitattu 10.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammatti-

korkeakoulun julkaisuja C:42. [Viitattu 10.9.2012]. Saatavissa:

http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf

Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen.

2004. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Helsinki. [Viitattu 10.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/page/ltol/01ltol/00ltol/06julkaisut/tutkimusraportit/monitaituri.pdf>

Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007. Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Tutkimusraportti. [Viitattu 10.10.2010].

Saatavissa:

<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06AMMATILLISETASIAT/JOHTAJUUS/P%C3%84IV%C3%84KODIN%20JOHTAJUUS%20HUOJU.PDF>

Raudasoja K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOY Oy.

Rauhala, P. 2008. Hulabaloota ja formulatallin johtamista. Päiväkodin johtajuus merkityksen antona. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö [Viitattu 28.9.2012]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02920.pdf>

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. [Verkkojulkaisu]. Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 19.11.2011]. Saatavissa:

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Rikoslaki 39/1889. Annettu Helsingissä 19.12.1889.

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Akaateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. [viitattu 20.11.2011]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5806-0.pdf>

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä. Helsinki: Painojussit Oy.

Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Kolmas painos. Glasgow: Open university press.

Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Julkaisuja 2004:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Saarsalmi, O. 2008. (toim.). Päivähoidon turvallisuussuunnittelu. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Stakes. Oppaita 71. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saipio, H. 2003. Palkkausjärjestelmän kehittäminen. Luentomoniste. Rauma: Rauman työmarkkinaseminaari.

Santamäki-Vuori, T. 2010. Osapuolet ja sopiminen työmarkkinoilla. Teoksessa Suoranta, A. & Anttila, A-H (toim.). Yksin sovittu. Jyväskylä: Bookwell oy.

Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.). 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14. Helsinki: Yliopistopaino.

Schein, E. 2009. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: John Wiley & Sons.

Selkee, J. 2009. Sivistystoimen hallintokysely 2008. Kuntaliiton verkkokysely. Helsinki: Kuntaliitto. [Viitattu 12.8.2010] Saatavissa:
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090427084621@.pdf>

Semi, R. 2012. Varhaiskasvatuksen kehittäminen – ei mikään pikkuasia? Demokraatti 159/2012, 10.

Seppälä-Järvelä, R. 2009. Lähijohtamisella työhyvinvointia. Luento Terveiden ja hyvinvointinlaitoksen (THL) Työhyvinvointifoorumissa 30.9.2009.

Setälä, M-L. 2010. Erään johtamisrakennemuutoksen kaaoksesta ja kehkeytymisestä. Teoksessa Tensing, M. & Totro, T. (toim.) Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta toisinymmärryksestä. Oulu: Metanoia Instituutti.

Siltala, H. 2009. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulun, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.

Stakes 2010. Tilastotiedotteet. [Viitattu 2.10.2010]. Saatavissa:

http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr46_11.pdf

Stamopoulos, E. 2011. Building early childhood leadership capacity through professional knowledge, an interpretive lens, courage and relational trust. [Viitattu 2.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.gowrielaide.com.au/cms/files/Building%20Early%20Childhood%20Leadership%20Capacity.pdf>

Sukupuolineutraali kieli? 2009. Sosiaali- ja terveysministeriö.

[Viitattu 11.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tasa-arvo/sukupuolisilmalasit/esimerkkeja/kieli>

Sund, P. 2009. Behavioral Threat Management: Prevention of severe targeted violence in educational institutions. Degree programme of security competence master's thesis. Espoo: Laurea University on Applied Sciences

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tehtävien ja työnjaon muutokset. 2009. Kunnallinen työmarkkilaitos. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. [Viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/kaikki/Sivut/default.aspx>

Tiilikka, A. 2010. Kasvatuskumppanuus - todellisuuden osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Teoksessa Turja, L. & Fónsen. E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.

Tilastokeskus. 2011. Suomen virallinen tilasto (SVT). Tietokanta: Kuntasektorin palkat 2011.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. 2008. KT Kuntatyöntajat. Yleiskirje 24/08. [Viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: <http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/default.aspx>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuominen A., Paananen, M. & Virtanen, P. 2005. Työministeriö. Projektituotteistajan opas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Työnarvointityöryhmän raportti. 1992. Helsinki: VAPK-kustannus.

Työehtosopimuslaki 436/1946. Annettu Helsingissä 7.6.1946.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Työsuojeluhallinto. 2012. Työsuhdeasiat. [Viitattu 25.9.2012]. Viitattu: <http://www.tyosuoja.fi/fi/tyosuhdeasiat>

Työturvallisuuslaitos. 2011. Työturvallisuusjohtaminen.[Viitattu 25.9.2012].

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/turvallisuusjohtaminen/Sivut/default.aspx

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valtioneuvosto. 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Helsinki: Edita Prima Oy. [Viitattu 19.10.2010] Saatavissa:

<http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf>

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. Julkaisuja 29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 25.9.2012]. Saatavissa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/varhais2/julkaisu0209.htm>

Varhaiskasvatuksella parhaat mahdolliset lähtökohdat lasten tulevaisuudelle. 2011. Komission tiedonanta 17.2.2011. Bryssel: Euroopan komissio. [Viitattu 2.2.2012]. Saatavissa:

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:FI:PDF>

Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. 2007. Nykytilan ja kehittämistarpeiden arviointi. Selvityksiä 2007:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 8.1.2012]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3507.pdf&title=Varhaiskasvatuksen_henkiloston_koulutus_ja_osaaminen__Nykytila_ja_kehittamistarpeet_fi.pdf

Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia. 2009. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan jaosto varhaiskasvatustalainsäädännön kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:28. [Viitattu 25.10.2010] Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-9933.pdf

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. STAKES. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Varila, J. 2005. Opettajan perustehtävän jäsentäminen auttaa arvioimaan tuloksellisuutta. Tutkimustiedote.

[Viitattu 27.8.2012]. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=101374&textsize=4>

Varto, J. 1994. Mytomaanin klassikko. Filosofinen aikakauslehti. [Viitattu 29.9.2011] Saatavissa: http://www.netn.fi/294/netn_294_kirja14.html

Verkkokoulu 2012. Tilastokeskus. [Viitattu 1.8.2012]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/index.html>

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda.

Väestörekisterikeskus 2010. [Viitattu 2.10.2010]. Saatavissa: <http://vrk.fi/default.aspx?docid=3959&site=3&id=0>

Välimäki, A-L. 1999. Lasten hoitopuu. Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900 –luvuilla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Waitinen, M. 2011. Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksia 334. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

Wikipedia. 2012. Arkkityyppi. [Viitattu 28.9.2012]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Arkkityyppi>

Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. 2009. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Åsvik, A. 1999. Työ on ilomme palkka surumme. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEISTYÖSOPIMUS



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN YHTEISTYÖSOPIMUS
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TOIMEKSIANTAJA	
Toimeksiantaja	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry
Toimeksiantajan yhteyshenkilö	Järjestöpäällikkö Petri Lindroos
Lähiosoite	PL 20 (Rautatieäisenkatu 6)
Postinumero ja -toimipaikka	00521 Helsinki
Puhelin	020 748 9600 (vaihe)
Sähköposti	oaj@oaj.fi
KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAJA	
Hankkeen toteuttaja	Timo Mäki
Lähiosoite	
Postinumero ja -toimipaikka	
Puhelin	
Sähköposti	
Koulutusohjelma	Sosionomi (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaava opettaja/opettajat	Lehtori Leena Haapola, Yliopettaja Päivi Huotari
Puhelin	044 7080 628
Sähköposti	leena.haapola@lamk.fi
Kehittämistehtävän aihealue	Päiväkodin johtajan tehtävien vaatimukset ja tehtäväkuvausmallinnuksen kehittäminen. Kehittävä tutkimus.
SOPIMUS	
<input type="checkbox"/> Työelämä maksaa työn tekemisestä ammattikorkeakoululle tai <input type="checkbox"/> opiskelijalle. <input type="checkbox"/> Työelämän edustajat ohjaavat aktiivisesti työn tekemistä. <input checked="" type="checkbox"/> Työyhteisö hyödyntää tuloksia toiminnassaan.	
Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista sekä tutkimuksen aikataulusta ja tarkemmasta työn kuvauksesta voidaan liittää selvitykset tämän sopimuksen liitteeksi.	
Liitteltä yhteensä _____ sivua.	
<input type="checkbox"/> Toimeksiantajan tietoja ei saa tallentaa oppilaitoksen yritysrekisteriin.	
ALLEKIRJOITUKSET Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry, <i>Timo Mäki</i>	
Päiväys	Hankkeen toteuttaja
20.10.2010	<i>TIMO MAKI</i>

LIITE 2. PÄIVÄHOIDON JA VARHAISKASVATUKSEN KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ JA OHJAUSASIAKIRJAT

<p>PÄIVÄHOIDON, VARHAISKASVATUKSEN JA ESIOPETUKSEN KESKEISIN LAINSÄÄDÄNTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002 • Laki lasten päivähoidosta 36/1973 • Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 36/1973 • Laki perusopetuksen muuttamisesta 642/2010 • Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 • Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 • Laki sosiaalihuoltolain muuttamisesta 50/2005 • Perusopetuslaki 628/1998 • Sosiaalihuoltolaki 710/1982 • Asetus lasten päivähoidosta 239/1973 • Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998 • Perusopetusasetus 852/1998 • Valtioneuvoston kelpoisuuslakia täydentävä asetus 608/2005 • Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi kansanterveyslain 6 §:n, sosiaalihuoltolain 6 §:n muuttamisesta ja lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain 16 §:n väliaikaisesta muuttamisesta annetun lain kumoamisesta. 235/2006
<p>PÄIVÄHOIDON MAKSUJA JA TUKIA KOSKEVAT LAINSÄÄDÄNTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 1128/1996 • Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992 • Laki toimeentulotuesta 1412/1997 • Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 912/1992 • Asetus toimeentulotuesta 66/1998
<p>MUU JULKISELLE PÄIVÄHOIDOLLE JA PÄIVÄKOTITOIMINNALLE TÄRKEÄ LAINSÄÄDÄNTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallintolaki 434/2003 • Henkilötietolaki 523/1999 • Kuntalaki 365/1995 • Laki holhoustoimesta 442/1999 • Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977 • Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007 • Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983 • Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003 • Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987 • Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999 • Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996 • Lastensuojelulaki 417/2007 • Suomen perustuslaki 731/1999 • Yhdenvertaisuuslaki 21/2004 • Asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 338/2011
<p>TYÖPAIKAN KESKEISTÄ LAINSÄÄDÄNTÖÄ JA SOPIMUKSIA</p>

- Ammattitautilaki 1343/1988
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759
- Tapaturmavakuutuslaki 608/1948
- Työaikalaki 605/1996
- Työsopimuslaki 55/2001
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Työturvallisuuslaki 2002/738
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003
- Vuosilomalaki 162/2005
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007
- Asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveellisyysvaatimuksista 557/2003
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES

PÄIVÄKODIN VARHAISKASVATUSTA LINJAAVAT ASIAKIRJAT JA SUUNNITELMAT

- Aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) Helsinki: Opetushallitus.
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010. Helsinki: Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2010: 27.
- Valtioneuvoston periaatepäätös Varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. (2002) Julkaisuja 9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005. Oppaita 56. Helsinki: Stakes.
- Muut Vasua avaavat julkaisut
- Lapsen oikeuksien yleissopimus ja lisäpöytäkirjat (Unisef 1989, ratifioitiin Suomeen 1991.)
- Hyvällä hygienialla infektiot kuriin päivähoidossa -opas STM 2005:28
- Turvallisuussuunnitteluopas STM 2005:13
- Kuntien lapsipoliittiset ohjelmat (www.kunnat.net)
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007 (www.valtioneuvosto.fi)
- Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma (www.miniedu.fi)
- Lapsiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen (Taskinen 2006)
- Kuntainfo 9/2007. Lasten päivähoidosta annetun asetuksen (239/1973) 6.5 §:n täsmentäminen.

LIITE 3. AINEISTOPYYNTÖKIRJE

Pyyntö tehtäväkuvauksen lähettämisestä

Hei

Päiväkodin johtajan tehtävät ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana huomattavasti. Konkreettinen muutos on tapahtunut mm. säännöllisen lapsiryhmätyön poisjäämisenä keskeisistä tehtäväalueista. Samalla on kuitenkin tullut uusia tehtäviä ja johdettavien yksikköjen koko ja vastuualueet ovat kasvaneet. Arki-tiedon mukaan hallinnon tehtävät vievät työaika entistä enemmän päiväkodin ammatillisen työn johtamiselta.

KVTES edellyttää tehtävän vaativuuden arviointia tehtäväkohtaisen palkan määrittelyssä. Tehtävien vaativuuden arvioinnin tulee perustua tehtäväkuvaukseen, josta käyvät ilmi tehtävän tarkoitus ja siihen kuuluvat olennaiset tehtäväkokonaisuudet. Tehtävien muuttuessa vähäistä merkittävämminkin, tarkistetaan myös tehtäväkuvaukset muuttuneen tilanteen mukaisiksi. Tehtäväkuvaukset vahvistaa työnantaja.

Edelliseen perustuen voidaan olettaa, että kuntatyönantajien tehtäväkuvauksista näkyy päiväkodin johtajan työn muutokset, tämän päivän vaatimukset ja keskeiset tehtäväalueet vertailukelpoisesti. Niiden tulisi olla yhtenäisin perustein tehdyt paikalliset dokumentit. Tehtäväkuvaus on julkinen asiakirja.

Tarkoitukseni on tutkia päiväkodin johtajan työn muutoksia tehtäväkuvausten kautta ja kehittää yleispätevä tehtäväkuvauksen mallinnus. Tavoitteena on saada tutkimuksellista perustaa OAJ:n edunvalvonnan tavoitteiden asetteluun ja tehtäväkuvausten laatimisen kehittämiseen.

Opinnäytetyötä ohjaa Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon johtamisen ja kehittämisen linjan lehtori Leena Haapola. Suoritan opintoja työni ohessa.

Pyydän lähettämään päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen (KVTES, palkkausliite 5, 2 §:n palkkaryhmä 05PKO014 Päivähoidon johto- ja esimiestehtävät). Tehtäväkuvauksen voi lähettää sähköpostilla xxxxxxxxx tai faksilla 09-145821 tai postiosoitteeseen OAJ Timo Mäki PL 20, 00521 Helsinki.

Lisätietoa pyynnöstäni saat soittamalla minulle p. xxxxxxxxxx. Kiitän jo etukäteen avustasi ja tuestasi päiväkodin johtajien edunvalvontaan.

Ystävällisin terveisin

Timo Mäki
Työmarkkina-asiamies
OAJ:n edunvalvontaosasto

LIITE 4. INDIKAATTORILOMAKE

[illegible]